

Sascha Kleinrath

Lehrlingsausbildung in Klein- und Mittelbetrieben
„Motivation durch Führung“

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Bad Erlach, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Bibliographische Beschreibung

Kleinrath, Sascha:

Lehrlingsausbildung in Klein- und Mittelbetrieben, „Motivation durch Führung“

2011 – 70 Seiten

Bad Erlach – Austria, Hochschule Mittweida,

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit 2011

Kurzfassung

In der hier vorliegenden Diplomarbeit wird anhand der Führungsstile verdeutlicht, wie wichtig der Umgang mit den Lehrlingen ist, um motiviert arbeiten zu können. Dies stellt heutzutage eine große Herausforderung, aufgrund des verschärften Wettbewerbes und der ständigen Entwicklungen im technischen Bereich, dar. Um die Lehrlinge im Betrieb auch fair ausbilden zu können, bedarf es an Feingefühl und pädagogischen Kenntnissen des Ausbildners, da die Lehrlinge aus verschiedenen sozialen Schichten entspringen.

Inhaltsverzeichnis

<i>Bibliographische Beschreibung</i>	1
Kurzfassung	1
1. Zitat	4
2. Vorwort	4
3. Theoretische Grundlagen der Motivation	5
3.1 Motiv	5
3.2 Motivation	6
3.3 Intrinsische und extrinsische Motivation	6
3.4 Motivationstheorien	7
3.5 Inhaltstheorien	8
3.6 Maslowsche Bedürfnispyramide	9
3.7 Die Theorie X und Y von Mc Gregor	13
3.8 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	16
3.9 Demotivation	18
3.10 Folgen aus Demotivation	19
3.11 Mobbing	19
3.12 Innere Kündigung	22
4. Personal- (Führungs-) Systeme	24
4.1 Begriff und Wesen	24
4.2 Auszubildende betreuen und führen	24
4.3 Mögliche allgemeine Führungsstile	25
4.4 Einteilung nach Dimensionen	26
4.5 Aufbau der Dimensionalität	26
4.6 Eindimensionale Ansätze	27
4.7 Zweidimensionale Ansätze	29
4.8 Dreidimensionale Ansätze	33
5. Praxisteil	39
5.1 Einleitung	39
5.2 Arten von Lernzielen	39
5.2.1 Richtziele:	40
5.2.2 Grobziele:	40
5.2.3 Feinziele:	40
5.2.4 Lernziele für den Hammer	41
5.3 Übungsstück - Der Hammer	42
5.3.1 Aufgabenstellung – Hammerkopf auf allen 6 Seiten winkelig fräsen	43
5.3.2 Vorgaben und Lernziele für den Hammerkopf:	45
5.4 Klassische Führungsstile in der Praxis	46
5.4.1 Autoritärer Führungsstil	46
5.4.2 Kooperativer Führungsstil	48
5.4.3 Laissez-fairer Führungsstil	49
5.4.4 Die drei klassischen Führungsstile im Vergleich	52

6. Kommunikation	54
6.1 Verstehen und Nichtverstehen	54
6.2 Verstehen und Missverstehen	55
6.3 Verständigung und Beeinflussung	55
6.4 Führung von Jugendlichen/Auszubildenden	57
6.5 Die Pubertät	57
6.6 Alterstypische Probleme	58
6.7 Widerstandsprobleme	58
6.8 Aggressivitätsprobleme	58
6.9 Unwahrheitsprobleme (Lügen)	59
6.10 Faulheits- und Nachlässigkeitsprobleme	59
6.11 Entwicklungsbedingte Probleme als solche erkennen	60
6.12 Überforderungs- und Umstellungsprobleme	60
7. Ein Prozessmodell für die Ausbildung	62
7.1 Prinzip der Jugendgemäßheit	64
7.2 Aktivitätsprinzip	64
7.3 Prinzip der Praxisnähe	64
7.4 Prinzip der Anschauung	64
7.5 Prinzip der sachlichen Richtigkeit	64
7.6 Prinzip der Erfolgssicherung	65
7.7 Führungsprinzipien	68
8. Fazit	71
Literaturverzeichnis	72
Internetquellen	73
Abbildungsverzeichnis	75
Anhang	76
Ausbildungsrahmenplan	76
<i>Danksagung</i>	79

-

1. Zitat

„Alles, was die Menschen in Bewegung setzt, muss durch ihren Kopf hindurch; aber welche Gestalt es in diesem Kopf annimmt, hängt sehr von den Umständen ab.“

Engels, Friedrich 1820-1895,
deutscher Philosoph und Politiker

2. Vorwort

Ein sehr komplexes Themengebiet stellt die Motivation und Führung von Lehrlingen dar. Dies ist in den letzten Jahren hinreichend erforscht worden. Für alle Auszubildenden ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, Lehrlinge zu motivieren, ihr Potenzial zu aktivieren und ihr Engagement zu gewinnen. Die Lehrlinge sind auf der Suche nach sinnvollen und herausfordernden Tätigkeiten, in denen sie ihre Kreativität und ihr Potenzial ausschöpfen können. Die Lehrlinge und Auszubildenden werden aufgrund der Globalisierung in Verbindung mit einem verschärften Wettbewerb sowie dem technischen Fortschritt und dem Wertewandel vor schwierige Herausforderungen gestellt. In der heutigen Zeit ist es aufgrund des großen Facharbeitermangels und der immer stärker werdenden Konkurrenz besonders wichtig, die Facharbeiter im eigenen Unternehmen auszubilden und sie so auf die individuellen Bedürfnisse vorzubereiten. Während der Ausbildung sollte neben der fachlichen Kompetenz ebenso viel Wert auf den Umgang mit den Lehrlingen gelegt werden. Zunächst werde ich in meiner Diplomarbeit auf die grundlegenden Begriffe wie Motiv, Motivation eingehen, und im weiteren erläutere ich die extrinsische und intrinsische Motivation. Die wichtigsten Inhaltstheorien, wie die Bedürfnispyramide von Maslow, die Theorie X und Y von McGregor sowie die zwei Faktoren Theorie von Herzberg, werde ich in meiner Diplomarbeit kurz beschreiben.

Ein wichtiger Teil meiner Arbeit sind die Umgangsformen mit den Lehrlingen, welche ich anhand der klassischen Führungsstile genauer durchleuchte und deren Vor- und Nachteile gegenüber stelle.

3. Theoretische Grundlagen der Motivation

3.1 Motiv

„Die Motivationspsychologie trennt die Determinanten *Motiv* und *Motivation*. Der Begriff *Motiv* bedeutet so viel wie Anlass, Antrieb, Beweggrund und führt auf den lateinischen Begriff *movere* zurück, was die Übersetzung *bewegen* bedeutet. Der Begriff versucht die Handlungsabsichten einer Person zu erklären, die nicht unmittelbar beobachtet werden können. Motive sind teilweise angeboren, entwickeln sich bzw. reifen erst signifikant innerhalb sozialer Strukturen. Diese können auch als biogene oder primäre Motive bezeichnet werden. Das bedeutet zunächst, dass jede Person genetisch angeborene Motive besitzt. Darüber hinaus hat jeder Mensch auch sekundäre oder soziogene Motive, die sich in weiteren Lebensabschnitten erneuern und ändern. Das Umfeld spielt bei der Entwicklung der Motive einer Person eine erhebliche Rolle. Besonders prägend sind frühkindliche Erfahrungen, in denen Motive gelernt bzw. erworben werden und maßgeblich für individuelle Ausrichtung entscheidend sind. Motive bewirken Zielsetzungen, die dann zu Handlungen drängen. Ein Motiv muss von den physiologisch bedingten Bedürfnissen abgegrenzt werden, denn biogene Motive unterliegen angeborener menschlicher Funktionen wie die Sättigung des Hungers, Stillen des Durstes oder der Regeneration des Körpers durch Schlaf. Diese dienen im Grunde nur der Aufrechterhaltung der körperlichen Funktionen. Oftmals wird der Begriff *Motiv* als persönliche Eigenschaft eines Menschen bewertet. Er dient der Erklärung, warum Menschen in einem bestimmten Rahmen eine wiederkehrende Handlung begehen und hebt dabei die individuellen Unterschiede hervor. Das ist der Fall, wenn z.B. ein Angestellter im Vergleich zu seinen Kollegen gleichartige Aufgaben erledigt, aber wesentlich bessere Leistung erbringt und mehr Engagement und Einsatz zeigt. Das wird ihm unter Umständen als besondere Eigenschaft des Vorgesetzten anerkannt, in dem er ihm ein besonderes Leistungsmotiv bescheinigt. Dennoch sind Motive immer nur unbewiesene Reflektionen, die ein bestimmtes Verhalten verdeutlichen sollen. Daher sind Motive auch immer nur Annahmen von Verhaltensweisen, die weder messbar noch beobachtbar sind, denn nur tatsächliches Handeln kann bewertet und beurteilt werden.

3.2 Motivation

Der Begriff *Motivation* hat seinen Ursprung ebenfalls in der lateinischen Sprache mit dem Ausdruck *motus* was die Bedeutung Bewegung hat. Die Übersetzung für Motivation ist das Wort Verhaltensbereitschaft. Motivation hat für viele Menschen eine unterschiedliche Bedeutung, und auch Fachexperten sehen einige Unterschiede, wie Motivation zu beschreiben ist. Motivation entspringt aus zwei verschiedenen Quellen. Zum einen schöpft eine Person seine Motivation aus sich selbst. Hier spielen ihre Wünsche, Dränge, Träume und Bedürfnisse eine wichtige Rolle, die ein bestimmtes Verhalten auslöst. Auf der anderen Seite ist die umgebende Situation ein Faktor, der motivierende Kräfte freisetzen kann. Hierzu zählen verschiedene äußerliche Anreize, wie z.B. Lob, Geld, Karrierechance oder Ermutigung. Die Motivation einer Person wird aus inneren und äußeren Faktoren gespeist. Der eigene Antrieb einer Person und die Anregung durch eine Situation sind maßgebend für das Handeln. Des weiteren beschreibt das Wort Motivation das *Warum* des menschlichen Verhaltens und Handelns. Motivation entsteht dann, wenn eine Person mit Anregungsbedingungen der umgebenen Situation konfrontiert wird, die in ihr ganz bestimmte Motive aktivieren.

3.3 Intrinsische und extrinsische Motivation

Motivation entspringt aus interner und externer Motivaktivierung. Diese kann näher erläutert werden, indem die extrinsische und intrinsische Motivation genauer betrachtet wird. Die intrinsische Motivation kommt aus der Person selbst heraus. Das bedeutet für einen Arbeitnehmer, dass ihm die Arbeit Spaß und Freude bereitet. Hier zeigt sich ein Interesse an der Tätigkeit aus dem Inneren der Person heraus. Die Freude, das Interesse und das Lern- und Leistungsmotiv stellt ein menschliches Bedürfnis dar. Weitere intrinsische Motive eines Mitarbeiters können Kontaktbedürfnisse, Identifikation mit der Aufgabe und Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen sein. Der Mitarbeiter ist dann gewillt, seine Aufgabe bestmöglich zu erledigen. Er handelt in einem Umfeld von Menschen, die ihm ein Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln, in dem er sich wohl fühlt. Für eine Führungskraft ist es daher enorm wichtig, ihren Mitarbeitern Freiräume zu schaffen, indem sie streckenweise autonom handeln können und ihre eigene Kreativität einsetzen können. Diese

Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um intrinsische Anreize zu aktivieren. Die extrinsische Motivation wird durch Aufforderung von *außen* provoziert. Ein Anreizsystem wird nicht durch die Tätigkeit oder Aufgabe geschaffen, sondern erfolgt durch externe Reize. Es entsteht ein Zwecksystem. Von externer Motivation spricht man ebenfalls, wenn der Arbeitnehmer sein Verhalten und handeln am Arbeitsplatz lediglich dadurch kennzeichnet, Belohnungen, Geld und Anerkennung zu erhalten oder einfach einer Strafandrohung zu entgehen. Das Problem stellt sich durch das einseitige geschaffene Menschenbild dar, dass der Angestellte überwiegend durch externe Anreize dazu gebracht werden kann, sein Arbeitsverhalten positiv zu gestalten. Ein Verdrängungseffekt ist zu befürchten, wenn versucht wird, den Mitarbeiter von *außen* zu motivieren, obwohl dieser von sich aus motiviert ist. Die extrinsische Motivation überlagert in diesem Fall die intrinsische Motivation oder schwächt sie ab.

Ein Problem ergibt sich, wenn ein Unternehmen die Belegschaft überwiegend durch die Motivationspolitik zur Zielerreichung anspornen möchte, beispielsweise durch *Belohnung*. Die Belohnung für eine erfolgreiche Arbeitsleistung kann durch eine Zulage oder Prämie erfolgen. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Belohnung, wenn sie öfter gezahlt wird, mittelfristig das Interesse des Mitarbeiters an der Tätigkeit mindert. Diese verliert an Beachtung und wird zweitrangig, weil ein zuvor intrinsisch motivierter Mitarbeiter die Neugier und den Reiz an der Arbeit verliert. Dadurch wird die Aufgabe nicht mehr aus eigenem Antrieb erledigt, sondern mit dem Ziel der Belohnung. Das hat zur Folge, dass das unternehmerische Denken und Handeln abgeschwächt wird, denn das Erreichen des Ziels besteht nicht mehr vordergründig darin, voller Eigeninitiative an die Arbeit zu gehen. Mit der Zeit wird die *besondere Auszeichnung* vom Angestellten als selbstverständlich betrachtet und damit flachen ihre Wirkungen nach kurzer Zeit wieder ab.“¹

3.4 Motivationstheorien

„Motivationstheorien haben die Aufgabe, das Zustandekommen und die Wirkungen der Motivation menschlichen Verhaltens zu erklären. Eine einzige allgemein anerkannte Motivationstheorie, die erklärt, wie menschliches Verhalten motiviert wird,

¹ Wilhelm, Oliver: Motivation und Führung von Mitarbeitern, 2010, S.8 f.

gibt es nicht. Der gegenwärtige Stand der Motivationspsychologie ist vielmehr durch zahlreiche Theorien gekennzeichnet, die sich zum Teil in ihren Ansatzpunkten oder der verwendeten Terminologie unterscheiden, dabei jedoch nicht unvereinbar erscheinen, sondern sich vielmehr ergänzen. Von der Vielzahl der Theorien sollen im Folgenden die bedeutendsten dargestellt werden.

3.5 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Schwerpunkte auf die Motivationsinhalte gelegt haben. Sie versuchen, die Bedürfnisse, die den Menschen zur Arbeit motivieren, nach Art, Inhalt und Wirkung zu bestimmen.

Zu den Inhaltstheorien zählen:

- Die Bedürfnishierarchie von Maslow.
- Die Theorie X und Y von Mc Gregor.
- Die zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.²

² Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.969f.

3.6 Maslowsche Bedürfnispyramide

Eine bekannte Klassifikation von menschlichen Bedürfnissen und Motiven ging Abraham Maslow aus. Maslow hat diese in 5 Stufen unterteilt, welche sich nach Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, psychologische Bedürfnisse und Selbstverwirklichung unterteilt.



Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: Vgl. Meier, Rolf: Das 1x1 der Selbstmotivation, Offenbach, 2005, S.12.

Stufe 1: Grundbedürfnisse

„Auf der untersten Ebene der Bedürfnispyramide sind die physiologischen Bedürfnisse angesiedelt, die über Sein oder Nichtsein entscheiden: Essen, Trinken, Schlafen, Gesundheit, Kleidung und Wohnung.

Viele Bedürfnisse dieser Ebene sollen die Erwerbstätigkeit und somit auch die finanzielle Absicherung erfüllen. Hieraus ist zunächst unser Drang zum Geldverdienen zu verstehen.

Für die Bedürfnisbefriedigung im beruflichen Alltag stehen folgende Mittel zur Verfügung:

- Gesunder Arbeitsplatz;
- ausreichende Beleuchtung;
- klimatisierte Arbeitsräume;
- Hilfe bei der Wohnraumbeschaffung;
- Ärztliche Betreuung bei gesundheitsgefährdenden Tätigkeiten;
- Schutzkleidung;
- Erholungsurlaub;
- finanzielles Existenzminimum;

Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse

Hier sind die Aspekte der materiellen Sicherheit des Arbeitsplatzes und das Bedürfnis nach Stabilität, Schutz, Ordnung, Gesetz und der Wunsch nach Sicherheit vor Risiken durch Naturkatastrophen, Krankheit oder Alter einzuordnen. Mit diverser abgeschlossenen Versicherungen kann man sich vor den Gefahren des täglichen Lebens schützen.

Für die Sicherheitsbedürfnisse im beruflichen Alltag stehen folgende Mittel zur Verfügung:

- langfristige Arbeitsverträge;
- sicherer Arbeitsplatz;
- Beschwerdemöglichkeiten;
- praktizierter Unfallschutz;
- Unfallversicherung;
- betriebliche Altersversorgung;
- betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten zur Absicherung des Arbeitsplatzes;

Stufe 3: Soziale Bedürfnisse

Auf dieser Ebene besteht der Wunsch nach sozialen Kontakten, demzufolge strebt der Mensch nach Zuneigung, nach Geborgenheit und nach Identifizierung mit der Gruppe.

Der Vorgesetzte kann durch folgende Maßnahmen das *Wir-Gefühl* stärken:

- Ersatz monotoner Fließbandarbeit oder Einzelarbeit durch Gruppenarbeit;
- Beseitigung von Konflikten in der Arbeitsgruppe;
- Integration isolierter Mitarbeiter;
- vertrauensvolle Mitarbeitergespräche;
- offene Kommunikation am Arbeitsplatz;
- kooperativer Führungsstil;
- Rechtzeitige Information der Mitarbeiter über geplante organisatorische Veränderungen, welche die Gruppenzugehörigkeit berühren;
- Betriebsausflug bzw. gesellschaftliche Organisationen;

Ein gutes Betriebsklima fördert den so wichtigen Teamgeist und kommt der Bedürfnisbefriedigung auf dieser Ebene sehr entgegen.

Stufe 4: Psychologische Bedürfnisse

In Stufe 3 will der Mitarbeiter integriert sein, einfach dazu gehören. Auf Dauer wird er sich damit aber kaum zufrieden geben, sondern darauf Wert legen, als Individuum ein hohes Maß an Wertschätzung aus der Umwelt zu erfahren.“³

„Sie wollen aus der Masse herausragen, wollen besser sein als andere, Karriere machen, Einfluss gewinnen, mehr verdienen als andere, das größere Auto fahren, die größere Wohnung ihr eigen nennen oder andere Statussymbole besitzen.“⁴

³ Vgl. Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren aber wie? Offenbach, 2003, S.22f.

⁴ Vgl. Meier, Rolf: Das 1x1 der Selbstmotivation, Offenbach, 2005, S.12.

„Befriedigt werden diese Bedürfnisse durch:

- Aufstiegsmöglichkeiten,
- Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung,
- Einkommenshöhe,
- Anerkennung durch den Vorgesetzten,
- Beteiligung an betrieblichen Planungen und Entscheidungsfindungen,
- Titel, Orden und Ehrenzeichen.

Psychologische Bedürfnisse werden auch die ichbezogenen Bedürfnisse bzw. Ego-Needs genannt.

Ich möchte wichtig sein!

Ich möchte anerkannt werden!

Ich möchte bewundert werden!

Stufe 5: Bedürfnisse nach Selbstentfaltung

Auf der höchsten Ebene der Bedürfnispyramide sind die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung angesiedelt, die für die kreative Eigengestaltung unseres Lebens bedeutungsvoll sind. Maslow definiert dieses Streben nach persönlicher Erfüllung als „...das Bedürfnis, Möglichkeiten und Fähigkeiten zu entwickeln, das aus sich zu machen, was man aus sich zu machen können glaubt.“

Je größer die beruflichen Freiräume sind, umso eher werden dem Mitarbeiter im Betrieb Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln möglich.

Mitarbeiter lassen sich auf dieser Ebene beispielsweise motivieren durch:

- Erteilung von Entscheidungsbefugnissen,
- Mitbestimmung bei der Arbeit,
- Karriereplanung,
- interessante und herausfordernde Arbeiten,
- Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse,
- Wechsel anspruchsvoller Arbeiten,
- Flexibilisierung von Arbeitszeiten,
- freie Entscheidung hinsichtlich der Arbeitsdurchführung.

Werden hier durch aufgebaute bzw. freigesetzte Motivkräfte Leistungsziele erreicht, stellt sich das Gefühl einer tiefen Befriedigung ein. Der erzielte Erfolg erhöht zudem den Selbstverpflichtungscharakter für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben, so dass hohe Qualitäts- und Leistungsstandards auch dann beibehalten werden, wenn äußere Zwänge wegfallen oder die Ertragslage des Unternehmens Einschnitte bei den finanziellen Anreizen notwendig macht.“⁵

„Die einzelnen Bedürfnisse bauen aufeinander auf. Je elementarer die Bedürfnisse, desto wichtiger ist auch ihre Befriedigung. Das Streben nach Anerkennung spielt beispielsweise nur eine untergeordnete Rolle, wenn der Arbeitsplatz, also die Sicherheit, gefährdet ist.

Prestige und Status sind eher uninteressant, wenn die Anerkennung durch Kollegen oder den Vorgesetzten fehlt. Das bedeutet allerdings nicht, dass immer erst ein Bedürfnis vollständig gestillt sein muss, bevor man zur nächsten Stufe übergehen kann. Menschen setzen je nach Situation Schwerpunkte. Die Bedürfnisse sind aber universell, und deshalb strebt jeder Mensch danach, alle zu erreichen. Es kann auch passieren, dass Bedürfnisse, die bisher kaum mehr eine Rolle gespielt haben, plötzlich wieder in den Fokus rücken.“⁶

3.7 Die Theorie X und Y von Mc Gregor

„Die Motivationstheorie von Mc Gregor (1960) ist stark beeinflusst von dem Menschenbild, welches der Vorgesetzte von dem Mitarbeiter hat. Die Theorien X und Y formulieren dabei zwei extrem unterschiedliche Menschenbilder, deren Annahmen einander gegenübergestellt werden.

Nach Auffassung der Theorie X bestehen zwei Möglichkeiten, um den Mitarbeiter zur Erreichung der betrieblichen Ziele zu bringen:

- durch Druck und Strafe bzw. Furcht vor Strafe, aber auch
- durch Geld als allein wirksames Anreizmittel.

⁵ Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren aber wie? Offenbach, 2003, S.22f.

⁶ Meier, Rolf: Das 1x1 der Selbstmotivation, Offenbach, 2005, S.14.

Da die Mitarbeiter nach der **Theorie X** lediglich ihre physischen Bedürfnisse befriedigen können, funktioniert diese Theorie in Anlehnung an die Bedürfnishierarchie Maslows nur solange, wie physiologische und nicht höhere Motive antriebsbestimmend sind.

Tatsächlich entspricht das Menschenbild der Theorie X nach der Auffassung Mc Gregors jedoch nicht mehr dem heutigen Mitarbeiter und kann sich allenfalls durch das Phänomen der *selbsterfüllenden Prophezeiung* bestätigen. Danach verhält sich der Mitarbeiter genauso wie die Theorie es voraussagt, nämlich träge, passiv und verantwortungsscheu, jedoch nur aus dem Grunde, weil er durch entsprechendes Führungsverhalten dazu provoziert wird. Das Menschenbild bestätigt sich somit, weil die Wirkung fälschlicherweise für die Ursache gehalten wird.

Die **Theorie Y** hingegen bezieht sich, entsprechend den Erkenntnissen Maslows, auf die Befriedigung höherwertigerer Bedürfnisse. Aus dieser Theorie folgt, dass Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter in die Pläne der Unternehmen zu integrieren sind, um zu gewährleisten, dass sich die Mitarbeiter mit besonderer Intensität für die Verwirklichung dieser Pläne einsetzen.“⁷

⁷ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.973f.

Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y bezüglich der zwei Menschentypen gegenüber:

Theorie X	Theorie Y
- Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren, und er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er kann.	- Sich physisch oder geistig anzustrengen, ist dem Menschen ebenso eigen wie der Spieltrieb. Darüber hinaus kann die Arbeit sowohl Befriedigung als auch Enttäuschung hervorrufen.
- Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht, bestraft werden, um die erwartete Leistung zu erbringen.	- Äußere Kontrolle und Androhung von Strafen sind allgemein nicht wirksam, um einen Menschen zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Er zieht es vor, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zu übernehmen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden; er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit und möchte sich vor allem wie die Mehrheit der Menschen verhalten.	- Der Mensch übernimmt nicht Verantwortung, sondern sucht sie. Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz sowie vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen misslicher Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für die Menschen.
- Die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden nur teilweise genutzt.	- Einfallsreichtum und Kreativität finden sich unter Menschen weit mehr, als generell vermutet.
- Das zentrale Führungsprinzip besteht aus Anleitung und Kontrolle, die nur mit Autorität durchgesetzt werden können.	- Das zentrale Führungsprinzip besteht in der Integration: Die Schaffung solcher Bedingungen, unter denen die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Anstrengungen so ausrichten, dass sie ihre eigenen Ziele im Rahmen der Gesamtleistung des Unternehmens erreichen können.
- Die organisatorischen Erfordernisse bestehen ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse der Organisierten. Für die gebotene Belohnung akzeptiert der Mensch Autorität und Kontrolle.	- Das Unternehmen wird in dem Maße leistungsfähiger, in dem die persönlichen Wünsche und Ziele seiner Mitarbeiter mitberücksichtigt werden.
- Ungenutzte Fähigkeiten gibt es nicht. Deshalb besteht auch kein Grund, Zeit, Geld und Anstrengungen zu investieren, um eventuelle Fähigkeiten voll zu nutzen.	- Das Management ist herausgefordert, Neuerungen einzuführen (Innovation), neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entdecken, und den menschlichen Einsatz anzuleiten.

Abbildung 2: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y

Quelle: Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.974.

„Bei der Theorie X wird der Arbeit kein motivierender Charakter beigemessen, sondern sie wird als ein notwendiges Übel, lediglich als Mittel zum Zweck dargestellt, das man zur Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse auf sich nehmen muss. Vorgesetzte mit einer der Theorie X angenäherten unzeitgemäßen Einstellung bewirken ein autoritäres Führen, meist durch harte Mittel, um die Mitarbeiter zum Ziel zu bringen.“

In unserer Arbeitswelt ist zunehmend die Tendenz zu beobachten, Mitarbeiter seelisch unter Druck zu setzen. Gelegentliche Attacken auf die Mitarbeiterpsyche bis hin zu regelmäßigem Mobbing sind zwar weniger augenfällig brutal, schlagen jedoch tiefe seelische Wunden und sind demzufolge ebenso unmoralisch wie direkte Aggressionen.

Nähert ein Vorgesetzter sein Führungsverhalten den Prämissen der Theorie Y an, wird er kooperativ führen. Führen durch Zwang und Kontrolle wird vom Führen durch Motivation ersetzt. Zweifelsohne ist als gesichertes Erkenntnis zu werten, dass der Führungsstil Typ Y durch den erhöhten Motivationsstand eine größere Produktivität mit besseren Resultaten bewirkt. Der Y-Vorgesetzte wird sich nicht als Antreiber von Sklaven verstehen, sondern sich als Teil einer harmonisierenden und gut zusammenarbeitenden Mannschaft betrachten.“⁸

3.8 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

„Um den Zusammenhang zwischen Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit aufzudecken, befragten Herzberg und seine Mitarbeiter 1959 ca. 200 Ingenieure und Büroangestellte im Industriegebiet Pittsburgh nach solchen Situationen im Arbeitsleben, die den Befragten in äußerst angenehmer oder unangenehmer Erinnerung waren (Methode der kritischen Ereignisse). Da die meisten der 16 untersuchten Faktoren entweder überwiegend im Zusammenhang mit positiven oder negativen Ergebnissen genannt wurden, kam Herzberg zu dem Schluss, dass sich zwei Klassen von Einflussgrößen unterscheiden lassen.“⁹

„Erstens die Contextfaktoren und zweitens Contentfaktoren. Die Contextfaktoren beziehen sich auf Erlebnisse, die mit dem Arbeitsumfeld verbunden sind. Da sie eher in negativen, mit Unzufriedenheit verbundenen Situationen benannt wurden, erhielten sie auch den Namen Hygienefaktoren.

Contextfaktoren = Hygienefaktoren = extrinsisch motiviert“¹⁰

⁸ Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren aber wie?, Offenbach, 2003, S.22f.

⁹ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.975.

¹⁰ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.210.

- „Die Hygiene-Faktoren hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst zusammen, sondern stellen vielmehr Bedingungen des Arbeitsvollzugs dar. Sie sind also extrinsische oder Kontextfaktoren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Unzufriedenheit verhindern, jedoch keine Zufriedenheit herstellen können. Ihr Fehlen führt zur Unzufriedenheit. Ihr Vorhandensein beseitigt die Unzufriedenheit, führt aber nicht zu besonderen Anreizen und zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter.“¹¹

„Zu diesen extrinsischen, also außerhalb der Tätigkeit liegenden Faktoren, zählen die Forscher im Einzelnen:

- 1. Gehalt,**
- 2. Untergebene,**
- 3. Status,**
- 4. Vorgesetzte,**
- 5. Kollegen,**
- 6. Führung,**
- 7. Unternehmenspolitik,**
- 8. Arbeitsbedingungen,**
- 9. Persönliches und**
- 10. Arbeitsplatzsicherheit.**

In Analogie zur medizinischen Hygiene, die die Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt, um Krankheiten zu verhindern, sollen diese Faktoren als Hygienefaktoren Unzufriedenheit verhindern. Falls also das Gehalt als zu niedrig empfunden wird oder die Kooperation in der Abteilung nicht funktioniert, führt dies zu Unzufriedenheit. Sind jedoch diese Aspekte ausreichend erfüllt, entsteht daraus nicht etwa Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Zufriedenheit bezeichnet wird.

Erst durch Contentfaktoren kann Zufriedenheit erzeugt werden, da sie die intrinsischen Aspekte während der Tätigkeit ansprechen. Weil diese Faktoren vermehrt im

¹¹ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.975.

Zusammenhang mit Erlebnissen genannt wurden, die besondere Zufriedenheit bewirkt haben, heißen die Contentfaktoren auch Motivatoren. Herzberg und seine Mitarbeiter sehen also die Contentfaktoren als Auslöser eines intrasubjektiven Annäherungsverhaltens (also Motivation!) an. Zu diesen unmittelbar in der Arbeit liegenden Faktoren zählen:

- 1. Leistung,**
- 2. Anerkennung,**
- 3. Arbeitsinhalt,**
- 4. Verantwortung,**
- 5. Aufstieg und**
- 6. Entfaltung.**

Contentfaktoren = Motivatoren = intrinsisch motiviert ¹²

„Die Motivatoren hingegen beziehen sich auf die Arbeit selbst und werden deshalb auch als intrinsische Faktoren oder Contentfaktoren bezeichnet. Ihr Vorhandensein führt zu oder erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit. Ihr Fehlen verhindert Zufriedenheit, ohne zur Unzufriedenheit zu führen.“¹³

3.9 Demotivation

„Das Gegenteil zu Motivation ist Demotivation, die bis hin zu Frust bzw. Frustration führen kann. Hier findet man im Duden unter Frustration die Definition: Frustration = Enttäuschung durch erzwungenen Verzicht oder Versagung von Befriedigung und unter frustrieren: eine Erwartung enttäuschen.

Frustration kann viele Gründe haben. Z.B.: Der Lehrling wird vor anderen bloß gestellt, dauernd überfordernde Aufgaben, ständige negative Ausdrücke (wie z.B.: *Das lernst du nie! Schon wieder derselbe Fehler, Das haben wir schon hundertmal gemeinsam angeschaut*), kein selbstständiges Arbeiten, keine Anerkennung, schlechte Arbeitsplatzbedingungen.

¹² Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.210.

¹³ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.975.

Dauert Frust länger an, kann dies zu krankheitsbedingten Abwesenheiten oder Kündigung führen, was dann Auswirkung auf die Zahl der fehlenden Fachkräfte und auf die Steigerung der Arbeitslosenrate haben kann.

3.10 Folgen aus Demotivation

Demotivation kann zu sehr negativen Begleiterscheinungen im Unternehmen führen. Im nächsten Abschnitt werden zwei sehr aktuelle und wichtige Themen angesprochen, die mittlerweile in vielen Unternehmen erschreckende Ausmaße angenommen haben und zum Teil mit den Folgen von Demotivation in Verbindung gebracht werden können.

3.11 Mobbing

Der Mobbing Begriff hat seit Beginn der 90er Jahre einen weitreichenden Einzug in die Wirtschaft gehalten und ist zu einem sehr wichtigen Thema in den Unternehmen geworden. Deutlich muss der Begriff von Streitigkeiten und einzelnen Konflikten abgegrenzt werden, da Mobbing ein systematischer und zielgerichteter Ablauf ist, der sich über einen längeren Zeitraum abspielt. Der Prozess des Mobblings geht durch alle Gesellschaftsschichten und verursacht nicht nur menschliches Leid, sondern fügt der Wirtschaft enormen Schaden zu. Um das System des Mobblings zu verstehen, muss zunächst der Begriff eingegrenzt und beschrieben werden, da in der Literatur keine eindeutige Zuordnung vorherrscht und dieser sich erst durch seinen Verlauf näher betrachten lässt. Der Begriff *Mobbing* stammt aus dem englischen Wort *mob*, das übersetzt als anpöbeln, angreifen, attackieren oder bedrängen bedeuten kann. Am Arbeitsplatz bedeutet der Vorgang, dass eine Person in einem andauernden Prozess über eine geraume Zeit drangsaliert, benachteiligt, ausgeschlossen oder schikaniert wird. Mobbing wird sehr selten in Vereinen oder in freiwilligen Zusammenschlüssen von Gruppen beobachtet. Hier ist nämlich jedem Einzelnen die Möglichkeit gegeben, den jeweiligen Verein zu verlassen oder sich eine neue Freizeitbeschäftigung zu suchen. Im Arbeitsleben hingegen finden sich Gruppen zusammen, die sich zwangsläufig arrangieren müssen, um bestimmte Tätigkeiten zu erledigen. Hier finden unter den verschiedenen Personen ständige Interaktionen statt, die zum Teil auch häufig mit Konflikten beladen sein können.

Mobbing kann auch folgendermaßen beschrieben werden: Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. Der schwedische Arbeitspsychologe und Betriebswirt Leymann befasste sich ausführlich mit dem Psychoterror am Arbeitsplatz und definierte 45 wesentliche wiederkehrende Handlungen, die mindestens einmal wöchentlich und über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten stattfanden. Diesen Prozess bezeichnete er dann als Mobbing, den er durch einen Fragebogen genau erfasste und auswerten konnte.

Die fünf wichtigsten Kategorien sind:

1. Angriffe auf kommunikativer Ebene: Hier wird dem *Gemobbten* die Möglichkeit genommen, sich mitzuteilen. Hier spielt die Kontaktverweigerung, ständiges Unterbrechen oder anschreien eine besondere Rolle. Ebenfalls ist die nonverbale Kommunikation beträchtlich gestört. Signifikant sind bestimmte Gesten, Kopfschütteln und das Abwenden.
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen: Es wird versucht, dem Angegriffenen die sozialen Kontakte zu entziehen. Häufig wird hier der Betroffene wie unsichtbar behandelt, es werden keine Gespräche mit ihm gehalten oder Informationen weiter gegeben.
3. Angriff auf das soziale Ansehen: Oft werden Gerüchte über den Betroffenen selbst oder die Familie verbreitet. Die Aufgabenerledigung wird häufig als schlecht ausgeführt dargestellt und der Person werden ehrverletzende Tätigkeiten auferlegt. Die Person kann auch aufgrund von körperlichen oder geschlechtsspezifischen Merkmalen diskriminiert werden oder sogar als psychisch krank bezeichnet werden, um sie damit in das soziale Abseits zu stellen.
4. Angriffe auf die Qualität der Lebens- und Berufssituation: Diese Aktionen zielen darauf ab, den Betroffenen das Arbeitsleben zu erschweren, in dem ihm z.B. zu leichte oder zu schwierige Tätigkeiten auferlegt werden. Die Arbeit wird häufig

kritisiert, die Kooperation mit Kollegen verwehrt und wichtige Informationen zurückgehalten. Häufig wird auch mit der Kündigung des Arbeitsplatzes gedroht, was zu Existenz- und Verlustängsten führen kann.

5. Angriff auf die Gesundheit: Häufig ist der Mobbingprozess psychologischer Natur. Hier erfährt das Mobbingopfer körperliche Misshandlung. Speziell werden Frauen durch sexuelle Übergriffe bedroht. Ebenfalls wurden häufig Sachbeschädigungen bei dem Betroffenen festgestellt, bei dem überwiegend private Gegenstände zum Opfer fielen. Diese Form ist bei Mobbing allerdings selten zu beobachten. Die Mobbingursachen sind vielfältig und können viele auslösende Faktoren haben. Hauptsächlich sind vier Kernpunkte zu nennen, die nicht isoliert betrachtet werden können, sondern häufig zusammen auftreten:

- *Probleme in der Organisation der Arbeit.*
- *Die sozialen Merkmale der Betroffenen.*
- *Das Führungsverhalten des Vorgesetzten.*
- *Duldung von Mobbing.*

Mobbing wird nur da auftreten, wo es geduldet wird. Nicht selten ist die Nichtberücksichtigung von Normen und Werten im Unternehmen ausschlaggebend für einen Mobbingprozess. Weiters kann fehlender Respekt und die Missachtung der Menschenrechte ausschlaggebend für Mobbing sein. Ursachen sind vor allem fehlende Grundwerte im Unternehmen, die Mobbing verharmlosen oder gar dulden. In solchen Betrieben, wo Konflikte nicht im Team besprochen werden, sondern jeder für sich seine Ziele durchzusetzen versucht, spricht man von einer mangelnden Streitkultur. Dazu kommt noch eine schlechte und intransparente Kommunikation, die den Boden für Mobbing weitestgehend nährt. Hier ist vor allem eine Firmenphilosophie gefragt, die konsequent gegen Mobbing vorgeht, Rahmenbedingungen schafft, in denen Mitarbeiter offen und fair behandelt werden und Konflikte transparent gemacht werden.

Für die Betroffenen können die Mobbingfolgen verheerende Ausmaße annehmen. Neben den psychischen Erkrankungen können auch körperliche Beschwerden hin-

zukommen, die sich durch Magenbeschwerden, Kopfschmerzen und Schlafstörungen oder Herz-Kreislaufbeschwerden ausdrücken. Vor allem ist aber die Psyche des Mobbingopfers stark beeinträchtigt. Die Opfer isolieren sich häufig, leiden unter Angstzuständen und sind von Selbstzweifeln geplagt.

Starke Depressionen sind sehr oft die Folge, die im weiteren zur Berufsunfähigkeit oder gar zum Suizid führen können.

3.12 Innere Kündigung

Auch als den stillen Boykott genannt, bezeichnet einen Vorgang, bei dem ein unzufriedener Mitarbeiter dem Unternehmen nicht formal kündigt, sondern im Unternehmen überwiegend nur noch physisch anwesend ist und seinen Arbeitseinsatz auf ein Minimum beschränkt. Diese Verhaltenseinstellung kann auf mehreren Ursachen beruhen. Zunächst kündigt der betroffene Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz nicht, denn er hätte die Gelegenheit, offiziell zu kündigen und die Möglichkeit, das Unternehmen zu verlassen. Da aber der Lebensunterhalt durch das Arbeitsverhältnis bestritten wird und eine Alternative für einen anderen Arbeitsplatz fehlt, wird dieser trotz eines unbefriedigten Arbeitsverhältnisses im Unternehmen bleiben. Vor dem Prozessablauf der Inneren Kündigung wird der Mitarbeiter mehrmals versucht haben, gegen die ungünstige Arbeitssituation vorzugehen und versuchen, diese durch seinen persönlichen Einfluss zu verändern. Oft stehen persönliche Erwartungen in Diskrepanz zu den realen Arbeitssituationen und Arbeitsbedingungen. Wird dem Arbeitnehmer nach weiteren persönlichen Einflussmöglichkeiten, wie z.B. ein angestrebter Arbeitsplatzwechsel, verweigert und ihm wird bewusst, dass sein persönliches Bestreben keine Veränderung aufweist, wird er die Situation vorerst so hinnehmen. Die Frustration führt dann schrittweise zu einer großen Distanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und führt zu Resignation oder Perspektivlosigkeit. Der Angestellte schraubt dann sein Engagement auf das Nötigste herunter, so dass ihm nicht gekündigt werden kann. Der innerlich gekündigte Mitarbeiter kann folgendermaßen charakterisiert werden: Er geht, so weit es geht, jedem Konflikt aus dem Weg und mutiert zum *Ja-Sager*. Er bringt nur noch selten Ideen ein, und Entscheidungen der Führungsetage werden ohne Beanstandung akzeptiert, selbst wenn er mögliche Fehler entdeckt. Der Mitarbeiter versucht so weit wie möglich seine Arbeit

korrekt zu erledigen, um nicht aufzufallen. Er beginnt und beendet seine Arbeit pünktlich, und des Öfteren wird dem Arbeitgeber eine Krankenbescheinigung vorgelegt. Die Frage stellt sich, was die Ursache für diesen Prozess ist, bei dem viele Mitarbeiter involviert sein können. Die Gründe sind vielfältig und können aus der Organisation, der Situationen und aus der Person selber resultieren. Unklare Zielsetzungen, das wiederholte Erleben von Misserfolg oder eine gestörte interne Kommunikation im Unternehmen können Auslöser für eine *Innere Kündigung* sein.“¹⁴

Die häufigsten Auslöser der inneren Kündigung beruhen auf ein schlechtes Führungsverhalten der Vorgesetzten. Durch ständiges Unterdrücken der Ideen und Meinungen von Mitarbeitern können motivierte Fachkräfte sehr schnell zu Ja-Sager werden und sind somit für jeden Vorgesetzten leicht zu führen.

Aufgrund der autoritären Führung werden die Mitarbeiter nicht mehr wertgeschätzt, und sie können ihre Fähigkeit und oft langjährige Erfahrungen nicht mehr in das Unternehmen einbringen. Hier kommt es dadurch auch zur Demotivation der Mitarbeiter bzw. Resignation und Leistungsreduktion. Die Folgen sind meist ein Umsatz- bzw. Produktionsrückgang und somit ein wirtschaftlicher Schaden des gesamten Konzerns.

¹⁴ Vgl. Wilhelm, Oliver: Motivation und Führung von Mitarbeitern, 2010, S.8 f.

4. Personal- (Führungs-) Systeme

4.1 Begriff und Wesen

„Unter Personalführung versteht man allgemein einen kommunikativen Prozess der Einflussnahme auf die Mitarbeiter zum Zweck zielgerichteter Leistungserstellung. Grundlegende Charakteristika der Führung stellen somit folgende Merkmale dar:

- ➡ Mindestens zwei Personen sind beteiligt: Führer und Geführter.
- ➡ Es findet eine soziale Interaktion statt.
- ➡ Die Führung erfolgt zielorientiert; bestimmte Ergebnisse sollen erreicht, bestimmte Aufgaben erfüllt werden.
- ➡ Sie bewirkt eine Verhaltensauslösung bzw. -steuerung.

Die Personalführung umfasst dabei zwei Funktionsbereiche:

- ➡ Die Sicherstellung der Sachziele unter Leistungs- und Zeitvorgaben.
- ➡ Die Mitarbeiter müssen zu kooperativem Handeln auf ein gemeinsames Ziel hin aktiviert und motiviert werden.“¹⁵

4.2 Auszubildende betreuen und führen

„Auszubildende sind in ihrer Lernsituation zu begleiten, zu betreuen und zu motivieren, um den Lernerfolg sicherzustellen und zu vermeiden, dass die Ausbildung vorzeitig abgebrochen wird. Die Auszubildenden sind darüber hinaus aber auch zu führen.

Menschliche Führung in Abgrenzung zur allgemeinen Unternehmensführung dient generell dem Ziel, die arbeitsvertraglich geregelten Pflichten der beschäftigten Personen in tatsächliche Leistung im Sinne der Unternehmensziele zu transformieren. Führung im hier verstandenen Sinne hat daher die Funktion, die noch offenstehenden Gestaltungsspielräume individuellen Handelns soweit zu schließen, wie es im Unternehmensinteresse und im hier betrachteten Sonderfall im Ausbildungsinteresse zielführend ist.

¹⁵ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.215.

4.3 Mögliche allgemeine Führungsstile

Eine einheitliche Begriffsbestimmung für das Phänomen *Führung von Menschen im Unternehmen* existiert nicht. Das Spektrum der Inhalte, die mit dem Begriff der Personal- oder Menschenführung verbunden werden, reicht von deutlich hierarchisch orientierten über partizipative Ansätze, die den Kern der Führung in der Unterstützung der Geführten durch den Führenden sehen – *Führen soll hier bedeuten: anderen Organisationsmitgliedern dabei helfen, gemeinsame Ziele zu erreichen*, bis hin zur Betonung des Selbststeuerungsaspektes, der einen Führungsansatz impliziert, „...der in einer Freiheit für die Mitarbeiter gipfelt, die dem einzelnen individuell seiner eigenen Mündigkeit entsprechend zu gewähren ist, damit er zu verantwortungsbewusstem Handeln gelangt.“ Dabei wird der Motivierung der Mitarbeiter besonderes Augenmerk geschenkt.“¹⁶

¹⁶ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.164.

4.4 Einteilung nach Dimensionen

„Je nachdem, wie viele Beurteilungskriterien bei der Systematisierung von Führungsstilen verwendet werden, unterscheidet man folgende“¹⁷:

4.5 Aufbau der Dimensionalität

❖ Eindimensional (Tannenbaum und Schmidt)



Abbildung 3: Eindimensionaler Aufbau

Quelle: Vgl. http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf.

❖ Zweidimensional (Blake und Mouton)

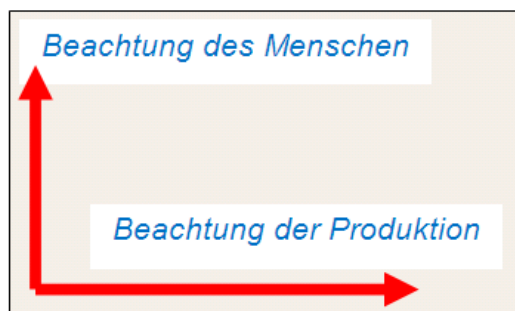


Abbildung 4: Zweidimensionaler Aufbau

Quelle: Vgl. http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf.

¹⁷ Jung, Hans (2006), S.221.

❖ *Dreidimensional (Reddin, Hersley-Blanchard)*

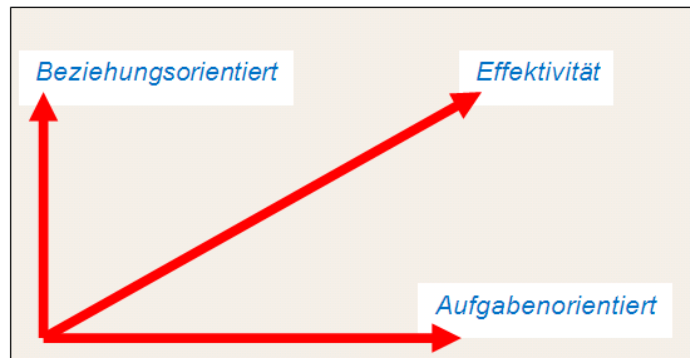


Abbildung 5: Dreidimensionaler Aufbau

Quelle: Vgl. http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf.

4.6 Eindimensionale Ansätze

„Eindimensionale Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, dass die Systematisierung der Führungsstile anhand eines einzigen Beurteilungskriteriums erfolgt, wobei die beiden Extreme der Beurteilung die Endpunkte eines eindimensionalen Kontinuums darstellen, zwischen denen vielfältige Abstufungen bestehen. Eine stärkere Ausprägung in Richtung eines Führungsstils bedeutet somit eine entsprechend schwächere Ausprägung des anderen Führungsstils.“

Große Verbreitung und Popularität hat in diesem Zusammenhang die Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt (1958) gefunden. Im Gegensatz zu Lewin gehen die beiden Autoren realitätsnäher davon aus, dass zwischen dem autoritären und kooperativen Führungsstil als Extreme fünf weitere Zwischenformen zu finden sind, die sich allein durch das relative Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter (bzw. dem Ausmaß der Autorität des Vorgesetzten) unterscheiden.“¹⁸

¹⁸ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.221.

Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt

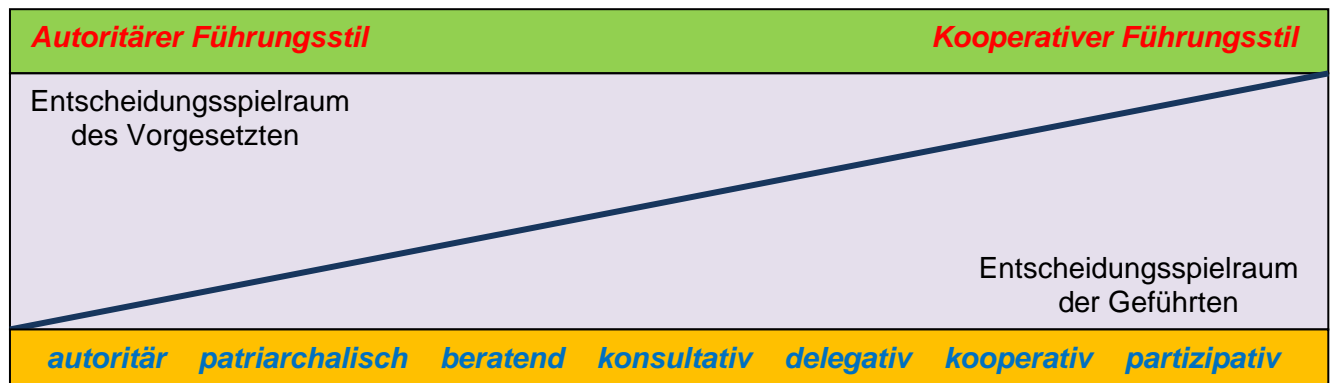


Abbildung 6: Kontinuumtheorie nach Tannenbaum und Schmidt

Quelle: Vgl. Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.165.

Die Führungsstile sind hier im einzelnen wie folgt definiert:

- **„autoritär“:** Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter und ordnet an.
- **patriarchalisch:** Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er diese anordnet.
- **beratend:** Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung ihre Akzeptierung zu erreichen.
- **konsultativ:** Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.
- **delegativ:** Die Gruppe (Vorgesetzter und Mitarbeiter) entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung.

- **kooperativ:** Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.
- **partizipativ:** Die Gruppe entscheidet im Rahmen zuvor festgelegter Grenzen, der Vorgesetzte fungiert nach innen und außen als Koordinator.“¹⁹

„Tannenbaum und Schmidt sind der Auffassung, dass keiner der sieben Führungsstile grundsätzlich zu bevorzugen ist. Sie nennen statt dessen einige Faktoren, die bei der Wahl des *richtigen* Führungsstils zu berücksichtigen sind:“²⁰

- „Charakteristika des Vorgesetzten: Wertesystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten, Sicherheitsempfindungen in einer bestimmten Situation.
- Charakteristika der Mitarbeiter: Erfahrungen, fachliche Kompetenz, Problemengagement, Ansprüche im Hinblick auf die berufliche und persönliche Entwicklung.
- Charakteristika der Situation: Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems, zeitlicher Abstand zur Handlung.“²¹

4.7 Zweidimensionale Ansätze

„Führungsstile sind zweidimensional, wenn zwei Verhaltensdimensionen zu ihrer Systematisierung herangezogen werden, die voneinander unabhängig jeweils auf einem eigenen Kontinuum variieren. Der Führungsstil ergibt sich daher aus der Kombination der Ausprägungsgrade der verschiedenen Dimensionen.“²²

¹⁹ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.166.

²⁰ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.222.

²¹ Rahn, H.-J.: Unternehmensführung, Ludwigshafen, 2000, S.151.

²² Jung, Hans: Personalwirtschaft, München/Wien, 2006, S.425.

- „Die Mitarbeiterorientierung, die ein Führungsverhalten kennzeichnet, das den Schwerpunkt auf die zwischenmenschliche Komponente legt. Hierbei handelt es sich um gegenseitiges Vertrauen, Achtung, und Wärme der persönlichen Beziehung, die hier im Vordergrund stehen.
- Die Aufgabenorientierung, die ein Führungsverhalten impliziert, bei dem die optimale Erfüllung der Leistungsziele im Arbeitsprozess im Mittelpunkt steht. Dementsprechend sind die Arbeitsorganisation und die gezielte Leistungsmotivation der Geführten von besonderem Interesse.
- Das zweidimensionale Verhaltensgitter wird durch die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung aufgespannt, wobei jede Dimension durch neun Ausprägungsgrade gekennzeichnet ist. Auf diese Weise ergeben sich bei matrixähnlicher Darstellung 81 mögliche Kombinationen bzw. Führungsstile, von denen Blake und Mouton jedoch nur die fünf sogenannten *Schlüssel-Führungsverhalten* näher beschreiben.“²³

„Das **Managerial Grid** (auch: **Verhaltensgitter**) ist ein wissenschaftliches Modell, das die Kombinationsmöglichkeiten von Personen- und Aufgabenorientierung im Management aufzeigt. Es beruht auf Forschungsergebnissen der US-amerikanischen Ohio State University und wurde 1964 im Rahmen eines Führungstrainings für das Unternehmen Exxon Mobil von Robert R. Blake und Jane Mouton entwickelt.

Es gibt zwei Achsen, die in jeweils neun Stufen unterteilt sind. Blake/Mouton gehen davon aus, dass es grundsätzlich wenigstens zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt, waagrecht die sachrationale (aufgabenorientierte) und senkrecht die sozioemotionale (personenorientierte) Dimension. Theoretisch ergeben sich daraus 81 verschiedene Verhaltensmuster, jedoch nur fünf werden als wesentlich betrachtet.“²⁴

²³ Vgl. Blake, R./Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf/Wien, 1968, S.37.

²⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Verhaltensgitter>, geöffnet am 27.03.2011 um 23:46 Uhr.

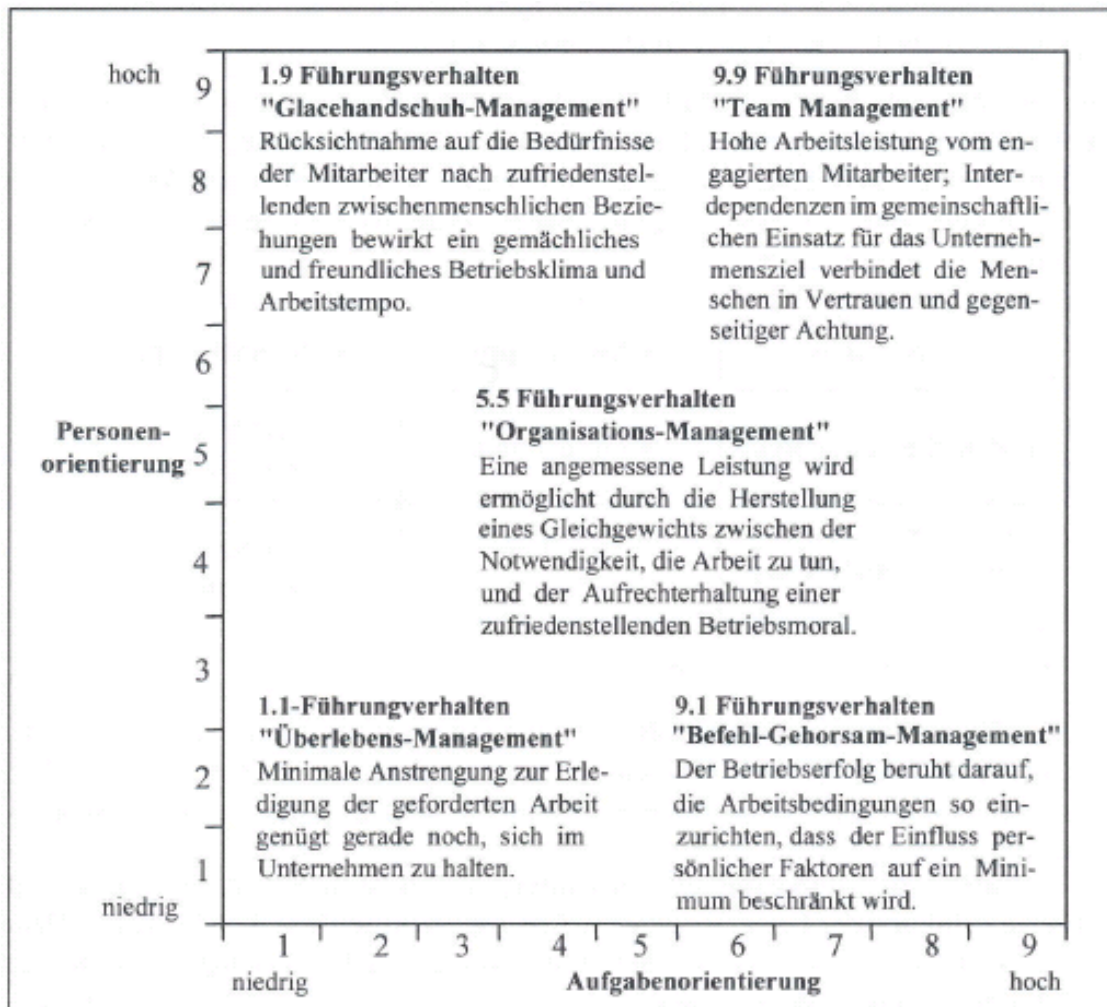


Abbildung 7: Verhaltensgitter nach Blake/ Mouton

Quelle: Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.222.

Typische Führungsstile sind:

1.1: „Beide Kriterien sind nur schwach ausgeprägt; der Vorgesetzte hat kein Interesse an den Belangen der Mitarbeiter und an der Arbeitsaufgabe; er versucht lediglich, Kritik zu vermeiden. Folge: Resignation, geringe Effizienz.“

1.9: Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden stark gepflegt, wodurch eine angenehme und arbeitsfördernde Atmosphäre entsteht. Die Leistung ist allerdings gering, dazu wird wenig auf die Arbeitsaufgabe geachtet (Country-Club-Management).

5.5: Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter sind durchschnittlich, wodurch insgesamt genügend Leistung erbracht wird (Middle-of-the-Road-Management).

9.1: Starke Betonung der Arbeitsleistung bei geringer Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen; es entspricht dem X-Bild der XY-Theorie und dem autoritären Führungsstil.

9.9: Arbeitsleistung und zwischenmenschliche Beziehungen werden gleichermaßen stark beachtet; die Mitarbeiter sind sehr zufrieden, Konflikte werden gemeinsam gelöst. Es entspricht dem Y-Bild und dem kooperativen Führungsstil.

Blake und Mouton präferieren und propagieren den **9.9** Führungsstil, indem sie die Führungsalternative

- **1.1** als **rein theoretisch**,
- **9.1** als **zu pessimistisch**,
- **1.9** als **zu idealistisch**,
- **5.5** als **zu kompromissartig** abqualifizieren.²⁵

„Der **9.9** Führungsstil gilt als besonders erstrebenswert, er ist jedoch nur schwer praktikierbar: denn

- ❖ das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter ist häufig niedrig,
- ❖ die Ausbildung der Führungskräfte hinsichtlich Führung ist oft unzureichend,
- ❖ die Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe reicht häufig nicht aus,
- ❖ das betriebliche Informationssystem ist oft mangelhaft,
- ❖ traditionelles Job-Denken fördert zu wenig die Verantwortungsbereitschaft,
- ❖ die Wertvorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern können sich unterscheiden.“²⁶

Nicht nachvollziehbar ist vor allem, dass Blake und Mouton diesen Führungsstil als den einzig richtigen empfehlen, obwohl sie zu Beginn ihrer Untersuchungen darauf

²⁵ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.225.

²⁶ Günther, Albert: Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen, 2009, S.168.

hinweisen, dass es mehrere, das Führungsverhalten beeinflussende Faktoren gibt und bei der Auswahl des richtigen Führungsstils somit die jeweiligen Umstände zu berücksichtigen sind. Gerade dies unterlassen Blake und Mouton jedoch, indem sie den Führungsstil 9.9 als universell effizient anwendbar erklären. Dennoch ist das Verhaltensgitter in der Praxis weit verbreitet und bildet die Grundlage zahlreicher Management-Seminare, in denen der 9.9-Führungsstil trainiert wird. Nur 5 von 81 möglichen Stilen werden diskutiert.

„Kritik am Grid-Ansatz:

- Zahl der Abstufungen (Unterschiede zwischen den einzelnen Feldern können nicht klar beschrieben werden).
- Die beiden Variablen, sozio-emotionale-Aspekte und sach-rationale-Aspekte, werden in ihrer Abstufung ungenügend erklärt.
- Die den Gitterstil beeinflussenden Situationen sind zu wenig konkret erläutert.
- Eindeutige Aussagen zur Wirkung eines aufgaben- und mitarbeiterorientierten Führungsstils des Typs 9.9 im Grid auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter können nicht gemacht werden.“²⁷

4.8 Dreidimensionale Ansätze

„Die im Folgenden dargestellten dreidimensionalen Führungsstiltheorien gehen von den Ergebnissen der Ohio-State-Studien bzw. den daraus abgeleiteten Verhaltensgitter nach Blake und Mouton aus.

Die beiden Führungsverhaltensdimensionen der Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung werden dabei um eine dritte situative Dimension ergänzt, die Führungseffektivität. In der Literatur werden diese Ansätze deshalb auch häufig als situative Verhaltenstheorien oder situative Theorien der Führungseffektivität vorgestellt.“²⁸

²⁷ Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalführung.pdf>, geöffnet am 22.02.2011 um 21:45 Uhr.

²⁸ Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.226.

„Die drei Dimensionen des Führungsverhaltens (nach Reddin):

- Aufgabenorientierung (AO)
- Beziehungsorientierung (BO)
- Effektivität

Nach Reddin gibt es vier Grundstilformen, die jeweils durch ihre positive (+) oder negative (-) Bewertung die Effektivität beeinflussen.

In Abhängigkeit von der Situation ist jeweils ein anderer Führungsstil effektiv.

Kein Stil ist an sich mehr oder weniger effektiv. Die Effektivität hängt von der Situation ab, in der der Stil eingesetzt wird. Dies bedeutet, dass jede dieser vier Grundformen ein mehr oder weniger effektives Äquivalent besitzt.

Daraus ergeben sich acht Führungsstile.²⁹

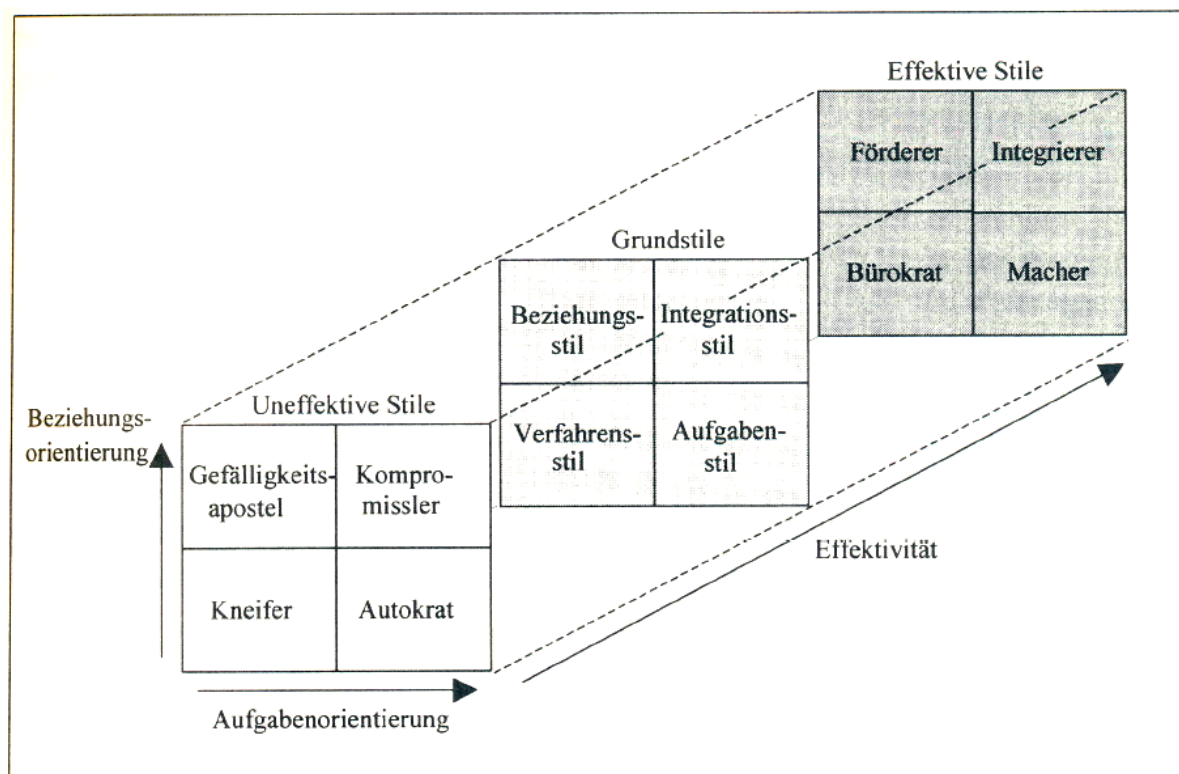


Abbildung 8: 3-D-Theorie der Führung von Reddin

Quelle: Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.227.

²⁹ Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalführung.pdf>, geöffnet am 22.02.2011 um 21:45 Uhr.

„Der **Verfahrensstil** ist

- effektiv, wenn Routineaufgaben durch eine straffe Organisation und Regelbeachtung erfüllt werden (*Bürokrat*);
- ineffektiv, wenn Flexibilität erforderlich ist, der *Kneifer* jedoch weiter auf starren Regeln und Vorschriften beharrt;

Der **Beziehungsstil** ist

- effektiv, wenn der *Förderer* durch beziehungsorientierte Führung die langfristige Qualifikation seiner Mitarbeiter anstrebt;
- ineffektiv, wenn der beziehungsorientierte Führer (*Gefälligkeitsapostel*) nur gute Mitarbeiterbeziehung anstrebt und dabei die Aufgabenerfüllung vernachlässigt;

Der **Aufgabenstil** ist

- effektiv, wenn der Führer anspruchsvolle, aber erfüllbare Ziele setzt und durch eigene Qualifikation überzeugt (*Macher*);
- ineffektiv, wenn der *Autokrat* seine Mitarbeiter überfordert und auf formaler Autorität beharrt;

Der **Integrationsstil** ist

- effektiv, wenn der *Integrierer* kooperativ und zielgerichtet motivierend führt,
- ineffektiv, wenn der *Kompromissler* Konfrontationen vermeidet und es allen recht machen will.³⁰

„Wie man aus den Beschreibungen entnehmen kann, favorisiert Reddin keinen Führungsstil als generell gültig und optimal. Die Praxis zeigt ja, dass in verschiedenartigen Situationen unterschiedliche Führungsverhalten erforderlich werden. Die Fähigkeit zur Situationsanalyse (Situationsgefühl), die Flexibilität des Vorgesetzten (Stilflexibilität) sowie die Fähigkeit zur Situationsveränderung (Situationsmanagement) stellen die drei zentralen Führungseigenschaften dar.

³⁰ http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf, geöffnet am 22.02.2011 um 22:23 Uhr.

Wenn man die 3-D-Theorie dem Verhaltensgitter gegenüber stellt, kann man den Vorteil darin erkennen, dass sie die Effektivität des Führungsverhaltens als situationsabhängig erkennt, die den Führungsprozess beeinflussenden situativen Faktoren umfassend beschreibt und bestimmte Verhaltensmuster in Bezug auf einen effektiven und ineffektiven Führungsstil spezifiziert.

Unbefriedigend ist jedoch, dass Reddin die Effektivität als dritte Dimension in das Modell der unabhängigen Variablen aufnimmt, da sie als abhängige Variable verstanden werden soll. Es wäre wichtiger gewesen, Situationsparameter zu benennen und zu operationalisieren, die angeben, welche Führungsverhaltenskombination unter welchen Bedingungen zur Effektivität führen.

Nachteilig ist außerdem, dass die Theorie noch nicht ausreichend empirisch gesichert ist.“³¹

³¹ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.227.

Reifegrad-Theorie der Führung von Hersey und Blanchard

„Hersey und Blanchard knüpfen unmittelbar an die Theorie Reddins an. Die Effektivität des Führungsverhaltens hängt auch hier davon ab, ob der Führer einen situationsadäquaten Führungsstil gewählt hat. Die Situation wird dabei durch die gleichen fünf Variablen beschrieben wie bei Reddin, wobei der Erfolg oder Misserfolg eines bestimmten Führungsverhaltens nach Hersey und Blanchard jedoch ausschließlich von einer einzigen Situationsvariablen, dem *Reifegrad des Mitarbeiters* abhängig ist.

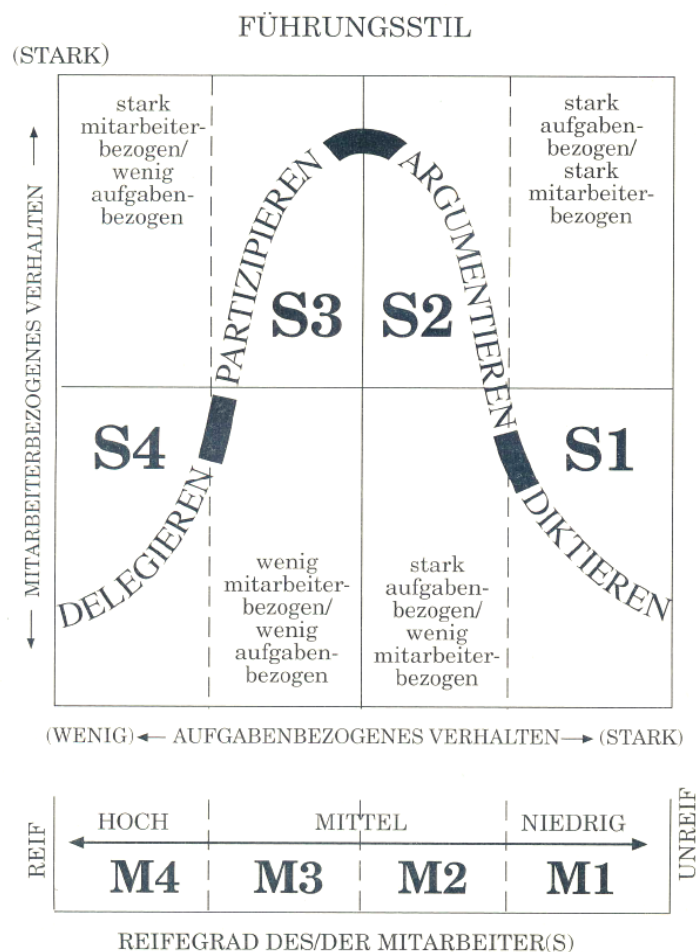


Abbildung 9: Modell der situativen Führung

Quelle: Günther, Albert: Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen, 2009, S.168.

- Bei **geringer Reife (M1)** definiert der Vorgesetzte die Rollen seiner Mitarbeiter und sagt ihnen, was sie wann, wie und wo zu tun haben. (Autoritärer Führungsstil, Diktieren = S1).

- Bei **mäßiger Reife (M2)** müssen zwar die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter nach wie vor durch den vorgesetzten vorstrukturiert werden, dabei versucht dieser jedoch die Mitarbeiter von der Richtigkeit und Notwendigkeit seiner Entscheidungen zu überzeugen. (Integrierender Führungsstil, Argumentieren = S2).
- Bei **hoher Reife (M3)** entscheiden der Vorgesetzte und die Mitarbeiter gemeinsam. Die Aufgabe des Vorgesetzten liegt dabei primär darin, die Leistungsbereitschaft der Untergebenen zu wecken und ihre Fähigkeiten zu stärken (partizipativer Führungsstil, Partizipieren = S3).
- Bei **vollkommener Reife (M4)** sollte der Vorgesetzte die Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten lassen und seine Führungsaktivitäten auf Zielvorgaben und gelegentliche Kontrollen begrenzen. Auf diese Weise kann er sich selbst entlasten und die bestehenden Problemlösungskapazitäten voll ausschöpfen (Delegationsstil, Delegieren = S4).³²

Der Vorgesetzte reduziert also seine Aufgabenorientierung mit steigendem Reifegrad und soll seine Beziehungsorientierung verstärken. Wenn der Reifegrad Werte erreicht, die über dem Durchschnitt liegen, ist es anzustreben, sowohl die Aufgaben als auch die Beziehungsorientierung zurückzunehmen.

Die Reifegrad Theorie der Führung von Hersey und Blanchard ist sehr passend bei der Lehrlingsausbildung, da bei Beginn der Ausbildung die Auszubildenden mit geringer Reife, das heißt, mit wenig Fachwissen beginnen, weshalb die Auszubildenden noch sehr aufgaben- und mitarbeiterbezogen arbeiten müssen.

Mit zunehmendem Alter steigt auch der Reifegrad der Lehrlinge, und sie werden zu selbstständigem Arbeiten animiert, welches für einen guten Facharbeiter sehr wichtig ist.

³² Vgl. Staehle, W.H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1991.

5. Praxisteil

5.1 Einleitung

Im Zuge der Lehrlingsausbildung zum Maschinenbautechniker müssen die Auszubildenden die Aufgabenstellung *Anfertigung eines Hammers* vollbringen. Anhand dieses Beispiels werden die verschiedenen Führungsstile angeführt, diskutiert und ihre Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Während der Ausbildung sollte hier besonders großes Augenmerk auf die Einhaltung der Ziele, welche mit den einzelnen Lehrlingen zu Beginn ihrer Lehrlingszeit besprochen wurden, gelegt werden.

Anhand des Ausbildungsrahmenplanes (siehe Anhang), der genügend Spielraum lässt, um den verschiedenen Schülertypen gerecht zu werden, kann der Ausbildungsleiter einen individuellen betrieblichen Ausbildungsplan erstellen.

Zu Beginn sollten jedoch noch von seitens des Ausbilders einige didaktische und methodische Vorbereitungen für das Übungsstück getroffen werden, um nicht die Lernziele aus den Augen zu verlieren, welche sich in 3 Arten von Lernziele gliedert.

5.2 Arten von Lernzielen

Bei der Vorbereitung einer praxisbezogenen Übung ist es ratsam, die meist sehr komplexen Lerninhalte in einzelne Lernziele zu zerlegen, um damit die Bildungsmaßnahme überschaubarer zu gestalten und hinterher die Lernzielkontrolle ermöglichen zu können. Dabei sollten sich die Ziele nach den Lehrjahren richten und je nach Ausbildung, z.B. Grundausbildung Fräsen, die einzelnen Ziele dazu angepasst werden.

Hier wird meist nach der Intensität unterschieden:

- Richtziel
- Grobziel
- Feinziel

5.2.1 Richtziele:

„Meistens sind die Berufsbildpositionen sehr allgemein gehalten. Sie umschreiben die wichtigsten beruflichen Fähigkeiten. Im Einzelnen handelt es sich dabei um

- Fertigkeiten,
- Kenntnisse und
- Verhaltensweisen.

Diese Fähigkeiten werden allgemein bezeichnet, ohne bestimmte Inhalte anzugeben. Diese Art von Lernzielen werden Richtziele genannt (z.B.: Fräsen).

Neben der genauen Kenntnis des Berufsbilds ist es für den Ausbilder oder Lehrberechtigten wichtig, sich über weitere Richtziele Gedanken zu machen.

5.2.2 Grobziele:

Grobziele werden festgelegt, indem zu den Richtzielen konkrete Inhalte zugefügt werden. Diese Inhalte hängen oft von den Besonderheiten des Betriebs ab (z.B.: ob es eine Fräsmaschine gibt oder nicht).

Die Umsetzung des Berufsbilds kann erleichtert werden, wenn aus den einzelnen Berufsbildpositionen Grobziele für den Betrieb festgelegt werden.

Geschieht das in schriftlicher Form, ist das die erste Stufe eines betrieblichen Ausbildungsplans (z.B.: Fräsen auf der Fräsmaschine).

5.2.3 Feinziele:

Für die Unterweisung und für die nachfolgende Erfolgskontrolle ist es zweckmäßig, die Lernziele noch weiter zu präzisieren. Man spricht dann von Feinzielen.

Ein Feinziel legt fest:

- Fähigkeiten (Fertigkeiten, Kenntnisse oder Verhaltensweisen) mit konkretem Inhalt,
- Bedingungen (z. B.: selbstständig, laut Zeichnung, mittels Tabellenbuch...),
- Grenzen (z. B.: Maßgenauigkeit, Zeit, Toleranzen, Aussehen, selbstständig auf der Fräsmaschine alle 6 Seiten des Hammerkopfes winkelig fräsen).

In der Lehrlingsausbildung werden Feinziele meistens direkt als Aufgabenstellungen formuliert.

Die Aufgabenstellung lautet: Der Lehrling soll alle 6 Seiten des Hammerkopfes auf der Fräsmaschine winkelig fräsen.

In dieser Aufgabenstellung steckt als *Feinziel*: Der Lehrling soll alle 6 Seiten des Hammerkopfes auf der Fräsmaschine fräsen **können**.

Das Feinziel unterscheidet sich von der Aufgabenstellung also nur durch das Wort **können**.³³

5.2.4 Lernziele für den Hammer

Der Lehrling soll...

- die Fräsmaschine selbstständig aufrüsten;
- die Faktoren, welche die Werkzeugwahl beeinflussen erklären können;
- die Drehzahl bzw. Vorschub beim Drehen und Fräsen berechnen können;
- den Unterschied zwischen Schnellarbeitsstahl (HSS) und Hartmetallwerkzeugen erkennen;
- die Fräsverfahren *Gleichlauf und Gegenlauf* kennen;
- die wichtigsten Daten aus dem Tabellenbuch (Gewinde, Schnittgeschwindigkeit, Drehzahl, Allgmeintoleranzen,...) für die Fertigung des Übungsstückes (Hammer) suchen können;
- die Arbeitsregeln in der Fräswerkstätte wissen;
- die Gewährleistung der Sicherheit beim Fräsen aufzählen können (Unfallverhütung).

³³ Vgl. Ausbilder Training, (2002), WIFI Österreich.

5.3 Übungsstück - Der Hammer

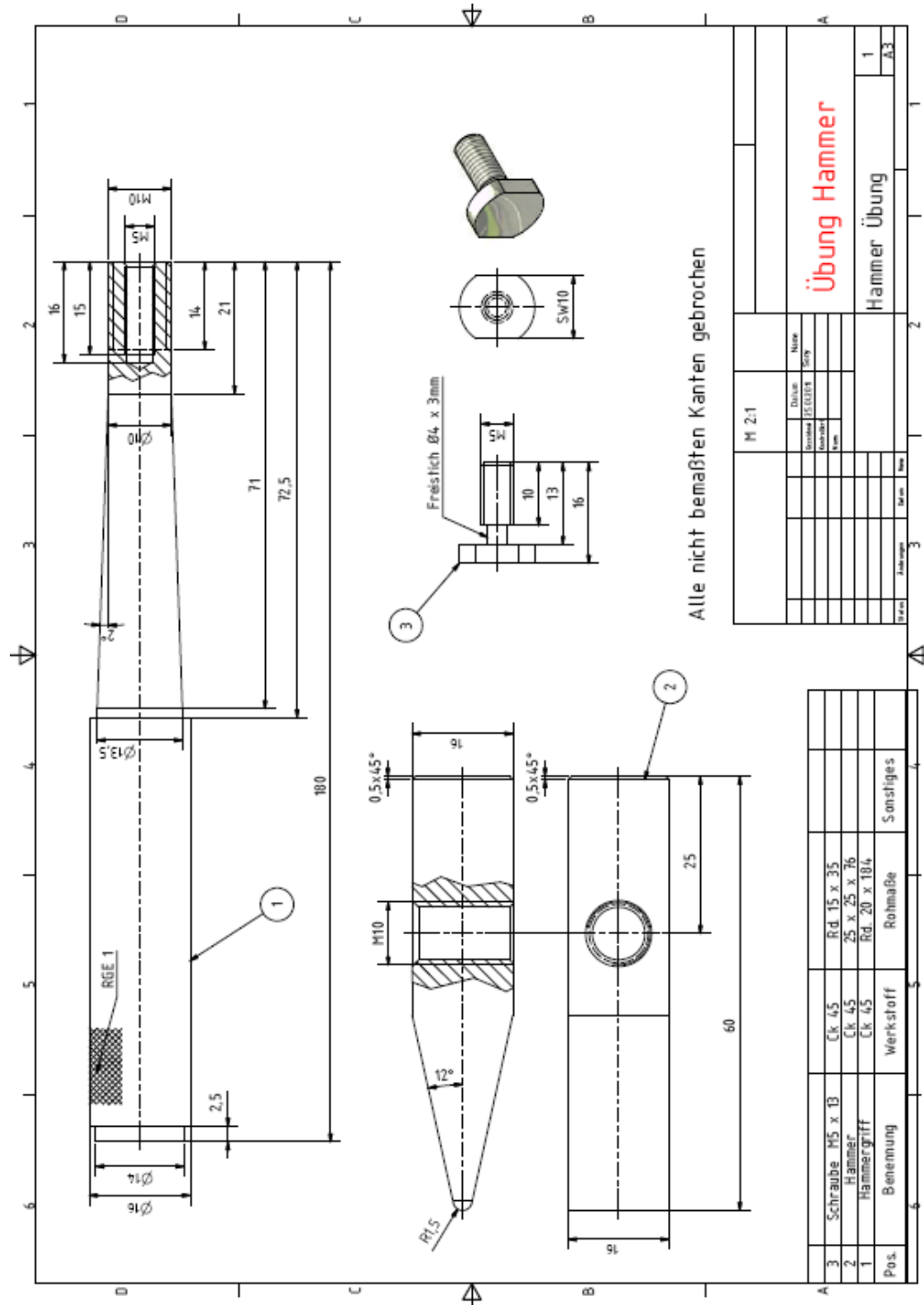


Abbildung 10: Übung Hammer

Quelle: Autor.

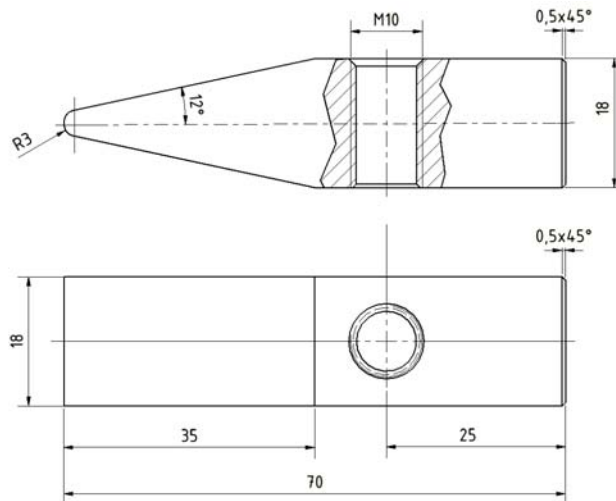


Abbildung 11: Hammerkopf

Quelle: Autor.

5.3.1 Aufgabenstellung – Hammerkopf auf allen 6 Seiten winkelig fräsen

Bei dieser Aufgabenstellung sollten die Lehrlinge das Übungsstück auf alle 6 Seiten winkelig fräsen und natürlich auf die richtige Reihenfolge der Einspannung achten.

Punkt 1 – richtiges Spannen:

Rohwerkstücke, die im Schraubstock gespannt werden, müssen parallel sein, um gut gespannt zu werden. Ferner sollte darauf geachtet werden, dass die Hauptkräfte beim Fräsen auf die feste Backe des Schraubstockes wirken. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass die meisten Späne (heiß) nach hinten wegfliegen.

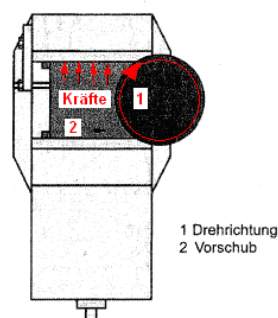


Abbildung 12: Richtiges Spannen

Quelle: Unbekannt.

Punkt 2 – Basisfläche fräsen:

Die größte Fläche wird zuerst überfräst. Sie dient danach als Basis- oder Referenzfläche.



Abbildung 13: Basisfläche fräsen

Quelle: Unbekannt.

Punkt 3 – 2. Fläche fräsen:

Die Basisfläche wird gegen die feste Backe des Schraubstockes gespannt, anschließend wird die zweite Fläche überfräst. Damit die Basisfläche sauber aufliegt, kann eine weiche Welle (Aluminium oder Kupfer) zwischen das Werkstück und die bewegliche Backe gelegt werden.

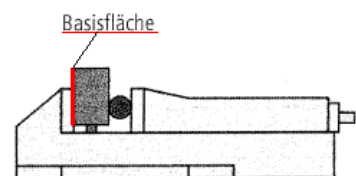


Abbildung 14: 2. Fläche fräsen

Quelle: Unbekannt.

Punkt 4 – 3. Fläche fräsen:

Für die dritte Fläche wird das Werkstück um 180° gedreht, wobei die Basisfläche immer noch gegen die feste Schraubstockbacke schaut. Mit einem Kunststoffhammer wird das Werkstück herunter geklopft, bis die geschliffene Parallelunterlage nicht mehr bewegt werden kann.

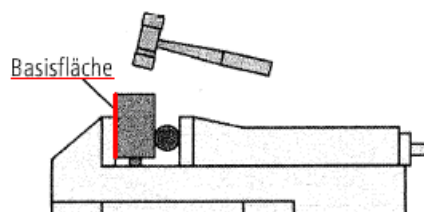


Abbildung 15: 3. Fläche fräsen

Quelle: Unbekannt.

Punkt 5 – 4 Fläche fräsen:

Für die vierte Fläche wird das Werkstück mit der Basisfläche nach unten auf die Parallelunterlagen geklopft und aufs gewünschte Maß gefräst.

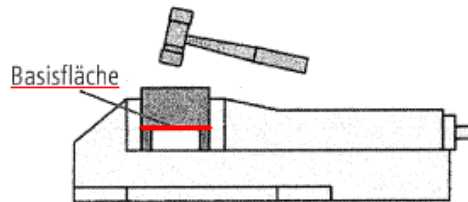


Abbildung 16: 4. Fläche fräsen

Quelle: Unbekannt.

Punkt 6 – 4 und 5 Fläche fräsen:

Ist der Schraubstock rechtwinklig zur Y-Achse ausgerichtet, können die Seiten fünf und sechs, wie auf dem Bild dargestellt, gefräst werden.

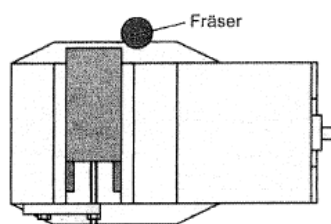


Abbildung 17: 4. und 5. Fläche fräsen

Quelle: Unbekannt.

5.3.2 Vorgaben und Lernziele für den Hammerkopf:

Der Lehrling soll...

- die Fräsmaschine selbstständig aufrüsten;
- die Drehzahl bzw. Vorschub beim Drehen und Fräsen berechnen können;
- die wichtigsten Daten aus dem Tabellenbuch (Gewinde, Schnittgeschwindigkeit, Drehzahl,...) für die Fertigung des Übungsstückes suchen können;
- das Werkstück auf allen 6 Seiten Winkelig fräsen.

Je nach Führungsstil können hier folgende Probleme auftreten:

5.4 Klassische Führungsstile in der Praxis

Was ist aber für Auszubildende - die eine besondere Mitarbeitergruppe im Unternehmen darstellt - die richtige Führung? Gibt es diese überhaupt?

Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Unabhängig von den angewendeten Führungsstilen sollten hier die Vorgaben von den Ausbildnern genau durchdacht und besprochen werden. Da Lehrlinge in dieser Ausbildungszeit noch nicht die Reife/Berufspraxis besitzen, das Werkstück ohne Zielvorgabe zu meistern, sollte hier noch ein großer Augenmerk auf die Abklärung der technisch wichtigsten Punkte für die Anfertigung des Hammerkopfes gelegt werden.

Die weiteren Vorgehensweisen können sich jetzt in die klassischen Führungsstile gliedern, unter Anbetracht der Motivation, Selbstständigkeit, Ausübung der Arbeit und Entscheidungsfreudigkeit.

5.4.1 Autoritärer Führungsstil

„Der autoritäre Vorgesetzte führt kraft seiner Legitimationsmacht. Da er alles besser weiß, besitzt er allein Entscheidungs- und Anweisungskompetenz. Der Mitarbeiter hat die Entscheidungen zu akzeptieren und auszuführen und wird dabei ohne Ankündigung vom Vorgesetzten kontrolliert (Fremdkontrolle).“³⁴

Vorteile:

- Sehr zielführend (Lehrlinge wissen über die einzelnen Arbeitsschritte genauestens Bescheid).
- Die wichtigsten Punkte werden hervorgehoben (richtige Einspannung).
- Fehler werden vermieden (Drehzahl – Einstellung, Vorschub, Winkeligkeit).
- Zeitliche Durchführung sehr gering (durch Disziplin, genaue Vorgaben).
- „gute Kontrolle, Übersicht

³⁴ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

- Gesetze: Jugendschutzgesetz
- schnelle Entscheidungsfindung
- keine langen Diskussionen
- Teilnehmer wissen, was sie zu tun haben.
- Feste Regeln geben Sicherheit.
- Disziplin
- Ruhe in der Gruppe

Nachteile:

- Trotzreaktion
- keine Entwicklung freier Meinung
- Lustlosigkeit
- weniger Eigeninitiative (Ängste, Hass auf Ausbildner)
- kein Vertrauen
- weniger oder kein Selbstbewusstsein
- Hierarchie wird gefördert.
- Gruppeninteresse wird unterdrückt.
- Gruppen sind steif.
- Rivalität der Gruppenmitglieder.
- Kritikfähigkeit wird unterdrückt.
- Die Eigenverantwortung des Gruppenmitgliedes wird durch die Autorität des Leiters geschwächt.
- Talente werden nicht erkannt und folglich nicht gefördert.
- Aus Angst wird Aggression, daraus Gewalt.
- Gruppenzwang³⁵
- Meinungen der Lehrlinge werden nicht akzeptiert (Motivation sinkt).
- Aufmerksamkeit lässt durch monotone Erklärungen nach.
- Selbstbewusstsein wird nicht gefördert.
- Sehr zeitintensiv für den Vorgesetzten.

Die Arbeitsschritte werden vom Vorgesetzten genau eingehalten bzw. die Auf- und Einspannung des Werkstückes vorgegeben ohne Mitentscheidung der Auszubil-

³⁵ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

denden. Die Daten für die Einstellungen der Maschine werden vorgegeben und dadurch die Selbstständigkeit unterdrückt.

5.4.2 Kooperativer Führungsstil

„Beim kooperativen Führungsstil ist die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle gemildert. Durch das Prinzip der Delegation werden die Entscheidungen auf diejenige betriebliche Ebene verlagert, welche die größte fachliche Kompetenz besitzt (Partizipation der Mitarbeiter). Da sich die Mitarbeiter im Gegensatz zur autoritären Führung selbst kontrollieren, löst die Selbstkontrolle die Fremdkontrolle ab.“³⁶

Vorteile:

- Motivation steigt durch Selbstverwirklichung (eigene Ideen können eingebunden werden).
- Die Zusammenarbeit mit dem Ausbilder wird partnerschaftlich (Probleme können diskutiert werden).
- Die Durchführung der Aufgabenstellung wird zum Teil selbst erarbeitet (die Drehzahlberechnung wird vom Lehrling selbst durchgeführt).
- „Eigenständigkeit
- Kompromisse werden geschlossen.
- motivieren
- Abwechslungsreiche Ideen
- Vertrauen zum Ausbilder
- Gemeinwohl wird verstärkt.
- Verbote werden eingesehen.
- Das Verständnis für die meisten Probleme ist vorhanden.
- Die Möglichkeit zum kreativen Entfalten ist gegeben.
- Meinungsfreiheit
- Gleichberechtigung
- Möglichkeit zur Eingliederung von Außenseitern

³⁶ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.219.

Nachteile:

- Zeitaufwendig für den Gruppenleiter
- schwierig für den Gruppenleiter
- sehr altersabhängig
- keine *optimalen* Lösungen
- Die vielen Diskussionen können langweilig werden³⁷
- zum Teil zeitaufwendig (unterschiedlicher Wissensstand)
- Diskussionen können vom Thema abschweifen.
- Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lehrling und Ausbildner kann ausgenutzt werden.

Bei diesem Führungsstil sollten die Lehrlinge zum selbstständigen Arbeiten ange-regt und gewisse Arbeitsschritte auf die Lehrlinge abgegeben werden, wie z.B. die Einspannung des Übungsstückes. Der Auszubildende befindet sich immer als Ans-prechpartner in der Nähe des Geschehens, um nicht völlig vom Ziel abzugleiten. Es werden die Arbeitsschritte besprochen und zum größten Teil selbst erarbeitet, um die Selbstständigkeit zu fördern.

5.4.3 Laissez-fairer Führungsstil

„Beim laissez-fairen Führungsstil werden die Mitarbeiter als isolierte Individuen be-trachtet, deren Motivation durch Freiheit bewirkt wird: Ziele, Entscheidungen, Kont-rolle, Interaktionsbeziehungen und Arbeitsorganisation bestimmen sie weitgehend selbst. Der Führer verzichtet darauf, den Geführten Anweisungen zu geben und vermittelt auf Anfrage die gewünschten Informationen.

Der laissez-faire Führungsstil enthält einen Widerspruch in sich. Da der Vorgesetzte auf eine zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung verzichtet, beschreibt er ein Füh-rungsverhalten der *Nicht-Führung*, das unter anderem auch als Führungsunsicher-heit auftreten kann.“³⁸

³⁷ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

³⁸ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, 2006, S.219.

Vorteile:

- „Entscheidungsfreiheit
- Entlastung des Ausbildners
- manchmal: Selbständigkeit
- Der Gruppenleiter benötigt kaum Vorbereitungszeit.
- Es sind größere Freiheiten vorhanden.
- eigenes soziales Gefüge
- Unbeliebtheit des Leiters gering

Nachteile:

- langwieriger und schwieriger Prozess
- unzufriedene Minderheiten
- Missbrauch von Gesetzen
- Ausbilder wird nicht mehr ernst genommen.
- keine Verantwortung
- Schwächere bleiben auf der Strecke.
- Resignation
- keine Eigeninitiative
- kein *Wir* - Gefühl
- kein Zusammenhalt der Gruppe
- hohe Gefahr der Verletzung der Aufsichtspflicht
- Aufspaltung der Gruppe
- Außenseiter bilden sich
- geringe Anteilnahme an den Arbeitsabläufen
- Aussagen und Instruktionen oft unklar
- unpersönlicher Umgang mit den Mitarbeitern
- Die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen.“³⁹

„Merkmal des laissez-fairen Führungsstil ist, dass hier weitgehend auf das Eingreifen des Vorgesetzten in die Arbeitsabläufe verzichtet wird. Das heißt, dass die Auszubildenden keinen Regeln unterworfen sind. Lediglich mit wenigen Vorgaben des

³⁹ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

Ausbildners sollten die Auszubildenden zum eigenständigen Arbeiten geführt werden, wie z.B. aus dem Tabellenbuch die Abmessungen des Kernloches für das M10 Gewinde des Hammerkopfes suchen, oder die Fräsmaschinen selbstständig rüsten. Hier liegt der Hauptvorteil im höchsten Freiheitsgrad der Mitarbeiter.

Es haben sich jedoch in der Praxis viele Nachteile gezeigt. Beim laissez-fairen Führungsstil besteht grundsätzlich die Gefahr eines Mangels an Disziplin, der Unordnung und des Durcheinanders.

Der Vorgesetzte nimmt seine Verantwortung nicht wahr, und seine Sachkenntnisse werden zu wenig genutzt. Die Mitarbeiter hingegen werden überfordert und zeigen mangelhafte Leistungen. Gegebenenfalls wird die Situation von unreife Mitarbeitern ausgenutzt. Oft wird nur das Nötigste gemacht, denn alles, was darüber hinaus geht, wird nicht *belohnt* bzw. *anerkannt*. Letztlich droht sogar das Burnout-Syndrom bei den Mitarbeitern.“⁴⁰

Beim laissez-fairen Führungsstil wird das eigenständige Arbeiten gefördert und kann auch nur durch gute und langwierige Vorbereitungsarbeiten durchgeführt werden. Die Aufgabenstellung für die Anfertigung des Hammers muss vom Ausbilder gut durchdacht und vor Arbeitsbeginn durchbesprochen werden. Dieser Stil ist gegenüber den anderen zwei Führungsstilen der fehleranfälligste Stil.

⁴⁰ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

5.4.4 Die drei klassischen Führungsstile im Vergleich

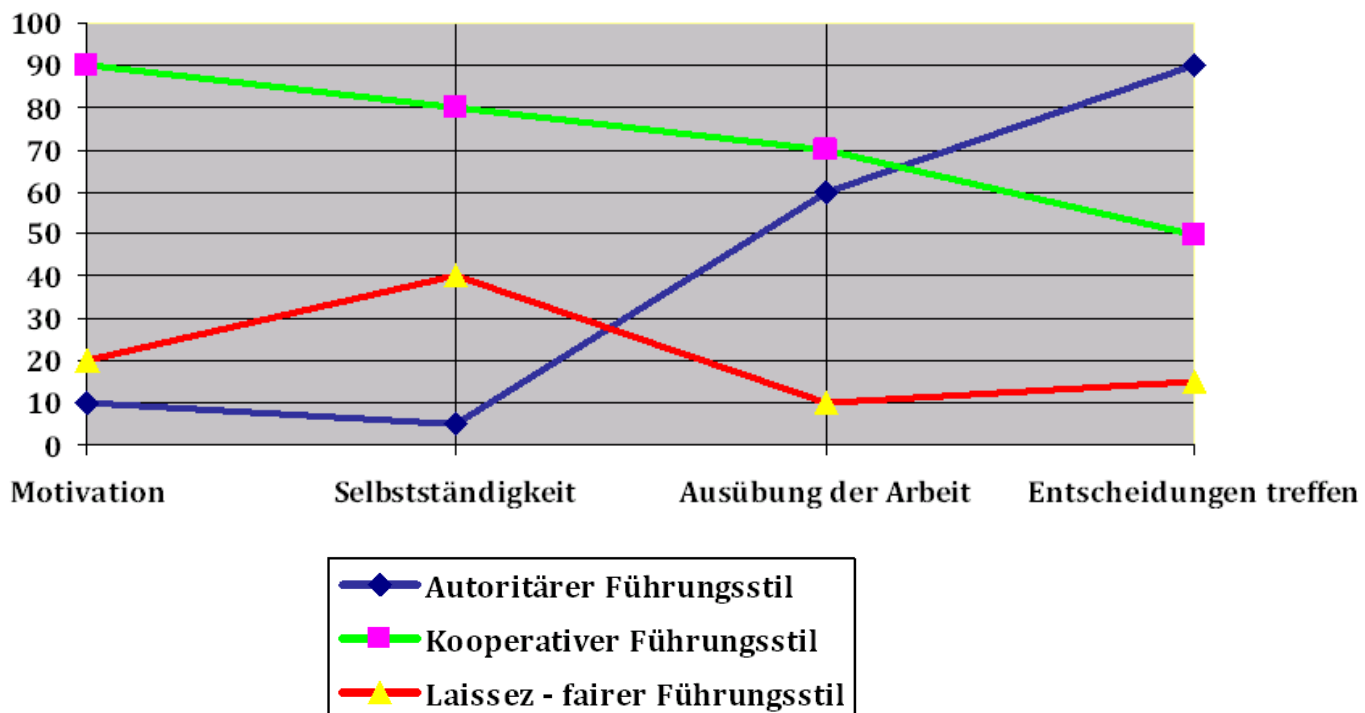


Abbildung 18: Führungsstile

Quelle: Autor

„Wenn man zwischen den drei Führungsstilen auswählen kann, sollte der anzustrebende Führungsstil der **partnerschaftlich - kooperative** sein. Bei diesem Führungsstil wird den Jugendlichen die größtmögliche Mitsprache gegeben, ohne dass sie alleine gelassen werden. Es werden nachvollziehbare Regelungen und Entscheidungen begründet und besprochen. Jeder ist für das Gelingen mitverantwortlich, ob Gruppenmitglied oder Gruppenleiter. Die Jugendlichen lernen in kleinen Schritten, sich demokratisch, partnerschaftlich und sozial zu verhalten. Probleme auf dem Wege werden gemeinsam besprochen, Fehler zugegeben und korrigiert. Die Devise lautet *Gemeinsam zum Ziel*.

Keine Wahl lässt den Jugendlichen der **autoritäre Führungsstil**. Hier, könnte man sagen, lautet die Devise *Friss oder stirb*. Hier gibt es keine Diskussionen oder eine Chance auf Mitbestimmung. Manchmal wie bei Gefahrensituationen - z.B.: das Verhalten auf der Fräsmaschine müssen die Arbeitsregeln strengstens eingehalten werden - ist dieser Führungsstil jedoch notwendig. Hier muss der Gruppenleiter ggf. gegen die Gruppe entscheiden, um Gefahren abzuwehren.

Beim **laissez-fairen Führungsstil** werden die Jugendlichen sich selbst überlassen. Der Gruppenleiter ist eigentlich überflüssig. Allerhöchstens besitzt der Gruppenleiter noch einen Schlüssel zum Aufschließen der Werkstätte und eine gewisse *Alibi-funktion*, was die Aufsichtspflicht betrifft. Ein Programm gibt es nicht, meist bestimmen die Jugendlichen selbst und spontan, was getan wird. Der Ausbilder agiert nicht – er reagiert nur. Ohne jegliche Einmischung von einer Leitungs- oder Autoritätsperson, sollen die Jugendlichen aus eigener Erfahrung lernen. Eventuell könnte dieser Führungsstil bei einer Gruppe, die eine gewisse Selbstständigkeit und ein Verantwortungsgefühl füreinander erreicht hat, funktionieren. Ansonsten wird diesem Führungsstil kein langfristiger Erfolg beigemessen, da Jugendliche stets nach Orientierung, nach Partnern und nach Halt suchen.“⁴¹

Bei genauer Betrachtung der drei klassischen Führungsstile ist der autoritäre und kooperative Führungsstil der sinnvollste bei der Führung von Jugendlichen. Während bei gefährlichen Situationen - Verhalten in der Fräswerkstätte - ein autoritärer Führungsstil unumgänglich ist, kann hingegen bei der fachlichen Unterweisung zum kooperativen Handeln übergegangen werden.

Man sollte sich immer vor Augen halten, dass bei der Ausbildung der Jugendlichen, die nur durch strikte Anweisungen und nicht selbstständig arbeiten, nie Verantwortung übernehmen und bei Problemen immer den Vorgesetzten oder einen Mitarbeiter fragen, viele wichtige technische Details verloren gehen können.

⁴¹ Vgl. <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

6. Kommunikation

„Unter Kommunikation versteht man die Verständigung mit Worten und Gesten. Ohne Kommunikation gibt es kein Zusammenleben, kein Unternehmen und auch keine Ausbildung.

Es gibt verschiedene Formen der sprachlichen Kommunikation:

- Anweisungen geben – entgegennehmen;
- Vereinbarungen treffen;
- Zusammenhänge erklären – verstehen;
- Informationen geben – entgegennehmen;
- Fragen stellen – beantworten;

Ebenso vielfältig sind die Formen der nicht-sprachlichen Kommunikation wie Körperhaltung, Kleidung, Gesten, Gesichtsausdruck usw. Die Bedeutung der nicht-sprachlichen Kommunikation sollte nicht unterschätzt werden: *Der Körper lügt nicht!* Die Verständigung kann klappen oder auch nicht. Wenn die Kommunikation nicht funktioniert, liegt das meistens daran, dass Fehler gemacht werden. In den folgenden Abschnitten werden deswegen einige Tipps und Hinweise zur Kommunikation in der Ausbildung gegeben.

6.1 Verstehen und Nichtverstehen

Nicht verstanden wird auf jeden Fall jemand, der eine fremde, unbekannte Sprache spricht. Es muss gar nicht die Sprache eines anderen Landes sein: Für den Lehrling ist es oft schwierig, die Fachausdrücke aus dem Lehrberuf zu verstehen und der Ausbilder oder Lehrberechtigte hat mitunter Probleme mit der Jugendsprache. Der Ausbilder oder Lehrberechtigte muss sich besonders darum bemühen, vom Lehrling verstanden zu werden!

Wie kann die Verständlichkeit erhöht werden?

- einfache, kurze Sätze
- Fachausdrücke oder Fremdwörter erklären
- konkrete Beispiele nennen

- bei längerem Sprechen (z. B. Vortrag): klare Ordnung, Gliederung
- im Zweifelsfall: überprüfen, ob man verstanden worden ist, z. B. durch Nachfragen

6.2 Verstehen und Missverstehen

Viele Probleme in der Kommunikation werden durch Missverständnisse verursacht. Diese werden jedoch oft gar nicht bemerkt!

Ein Lehrling behauptet voller Stolz, dass er mit dem Übungsstück fertig ist. Der Ausbilder begutachtet das Werkstück kurz und meint: *Sie haben die Fasen 2x45° auf beiden Seiten vergessen.* Stumm macht sich der Lehrling wieder an die Arbeit. Der Ausbilder sagt leise zu sich: *Ein fleißiger Bursche, aus dem wird noch einmal ein guter Facharbeiter.* Der Lehrling hingegen ist unglücklich und denkt: *Dem kann man aber auch nichts recht machen!*

Der Grund für viele Missverständnisse liegt darin, dass jede Mitteilung auch Botschaften enthält, die nicht ausgesprochen werden.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Dieser Grundsatz der Kommunikation stammt von Paul Watzlawick. Mit dem Inhaltsaspekt meint er die Information, also das, was gesagt wird. Der Beziehungsaspekt umfasst die Art, wie etwas gesagt wird. Dazu gehören beispielsweise der Tonfall und die Körpersprache. Der Beziehungsaspekt drückt aus, wie der Sprecher zum Hörer steht, und er bestimmt, wie der Inhalt genau zu verstehen ist! (So kann z. B. die Frage: *Hast du die Passung selber gedreht?* Je nach Tonfall als bewundernd, zweifelnd oder gar verspottend verstanden werden.)

6.3 Verständigung und Beeinflussung

Es gibt für den Ausbilder oder Lehrberechtigten zwei unterschiedliche Grundhaltungen in der Kommunikation:

- *von oben herab* (mächtiger Chef - schwacher Untergebener):

z. B. Anweisungen, Befehle, Zurechtweisungen, vielleicht auch Lob. In dieser Grundhaltung will man den anderen beeinflussen. Die Kommunikation bleibt eine Einbahnstraße, eine echte Verständigung ist nicht möglich. Der Lehrling wird dabei außerdem in eine kindlich unmündige Rolle gedrängt (*von unten hinauf*). Je nach Charakter und Situation wird er sich ducken oder rebellieren.

- *auf gleicher Ebene* (Partner): z. B. Vereinbarungen, Informationen, Aufmunterungen, Hinweise. In dieser Grundhaltung wird Verständigung gesucht und ist daher auch möglich.

Normalerweise mischen sich diese Grundhaltungen. Einerseits gibt es eine reine Einbahnkommunikation höchstens in einer strengen militärischen Rangordnung. Andererseits versuchen auch die besten Partner, einander zu beeinflussen.

In der Kommunikation des Ausbildners oder Lehrberechtigten mit dem Lehrling kann sich sehr leicht die Grundhaltung des *von oben herab* aufdrängen. Schließlich besteht ja auch eine klare Hierarchie. Aber diese Einstellung ist weder für den Lehrling noch für die Kommunikation im Betrieb förderlich!

In der Lehrlingsausbildung soll die partnerschaftliche Kommunikation, also das Bemühen um Verständigung, im Vordergrund stehen. Deswegen sollten beispielsweise der Ausbilder oder Lehrberechtigte und der Lehrling entweder klar *per Sie* oder *per Du* miteinander sein. Eine *schiefe* Anrede, dass der Ausbilder *Du* und der Lehrling *Sie* sagt, bedeutet von vornherein eine Grundhaltung *von oben herab*. Die gewiss starke Tradition des *Du – Sie*, die ja eigentlich von der Anrede Erwachsener gegenüber Kindern stammt, sollte aus diesem Grund überdacht werden.

Die Verständigung ist keine einfache Sache, sie muss gelernt und geübt werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Lehrlinge in ihrer Ausbildung viel Gelegenheit dazu haben. Dabei kommt es sicher nicht auf die Verwendung von Hochdeutsch oder auf eine kunstvolle Ausdrucksweise an. Aber die Fähigkeit, Gedanken und Probleme auszudrücken und darüber zu sprechen, ist im Berufsleben und für die Persönlichkeitsentwicklung von sehr großer Bedeutung.

Es soll im Betrieb und in der Ausbildung üblich sein, die unterschiedlichsten Dinge zu besprechen! Das sollte übrigens gleichermaßen berufliche und private Themen betreffen.“⁴²

6.4 Führung von Jugendlichen/Auszubildenden

Bei der Führung von Jugendlichen/Auszubildenden können deshalb insbesondere die folgenden Probleme entstehen:

6.5 Die Pubertät

Pubertät ist, wenn die Eltern anfangen, schwierig zu werden.

„Ein großes Problem der Jugendlichen ist es, sich selbst zu finden, also erwachsen zu werden. Dazu gehört die Ablösung vom Elternhaus, die Anerkennung der Geschlechterrolle, die Vorbereitung auf den Beruf und die Auseinandersetzung mit den überlieferten Werten.

Kennzeichnend für die Pubertät sind Veränderungen im körperlichen, geistigen und seelischen Bereich:

- ***körperlich:***

Missverhältnis zwischen Körper und Gliedmaßen, Breitenwachstum, Entwicklung der sekundären Geschlechtsmerkmale ...

- ***geistig:***

Entdeckung der eigenen Urteilkraft, oft radikale Loslösung von überlieferten Denk- und Wertmustern ...

- ***seelisch:***

starke Gefühlsschwankungen, Schwärmereien, Bewunderung von Idolen ...

⁴² Vgl. Ausbilder Training, (2002), WIFI Österreich.

Aufgrund dieser Entwicklungen ändert sich auch das Sozialverhalten. Typisch ist, dass sich Jugendliche gegen die Eltern und überhaupt gegen Autoritätspersonen aufzulehnen beginnen. Sie übernehmen von gleichaltrigen oder etwas älteren Vorbildern Verhaltensweisen, die sie oft mit den Erwachsenen in Konflikt bringen. Dieser so genannte Generationskonflikt hat nichts besonders Beunruhigendes an sich, es hat ihn immer schon gegeben. Ein paar Jahre später sind es diese (ehemals) Jugendlichen, welche nun den Generationskonflikt aus der Erwachsenenperspektive erleben. Jugendliche brauchen die Abgrenzung von den Erwachsenen, an denen sie sich reiben und dadurch ihre eigene Persönlichkeit entwickeln können.⁴³

6.6 Alterstypische Probleme

„Jugendliche verfügen über eine hohe Affektlabilität, die man als Unausgeglichenheit und Unausgewogenheit des Gefühls- und Stimmungslebens bezeichnen kann. Diese Affektlabilität muss mit Geduld, Ruhe und Gelassenheit ertragen werden. Hierfür ist im Führungsprozess Verständnis zu zeigen und gleichzeitig Hilfsbereitschaft bei Problemen anzubieten. Dabei lässt sich zum Auszubildenden eine Vertrauensbasis aufbauen.

6.7 Widerstandsprobleme

Jugendliche bauen willkürliche, wenig rational durchdachte Widerstände gegen bestehendes, etabliertes auf. Trotzdem sollte sich der Führende hier nicht provozieren lassen, sondern sachlich bleiben und dem Auszubildenden die Einsicht in die Folgen seines Handelns schaffen. Der Ausbilder muss dabei konsequent *gegenhalte* und in seinen Forderungen gegenüber dem Auszubildenden standhaft bleiben. Hier ist nicht selten eine ausgeprägte Geduld von Nöten (man muss *abwarten können*).

6.8 Aggressivitätsprobleme

Der Ausbilder sollte nie aggressive Reaktionen bei den Auszubildenden provozieren. Kommt es unter Auszubildenden zu womöglich auch körperlichen Auseinan-

⁴³ Vgl. Ausbilder Training, (2002), WIFI Österreich.

dersetzungen, so sind die *Streithähne* zu trennen – notfalls mit Werkschutz - und es ist an die Einsicht der Auszubildenden zu appellieren. Danach sollten auf jeden Fall zunächst getrennte Gespräche (Erörterung der Sachlage, Gründe, Folgen) und im Anschluss ein gemeinsames Gespräch mit beiden Parteien geführt werden. Hier gilt der Grundsatz: keine Parteinahme, sondern schlichtende Maßnahmen ergreifen - auch Sanktionsmaßnahmen.

6.9 Unwahrheitsprobleme (Lügen)

Jugendliche haben nicht selten Probleme mit der Wahrheit. Hier muss ihnen geholfen werden, die richtige Einstellung zu finden (*Wer lügt, dem glaubt man nicht! Wollen sie das?*). Der Ausbildner muss hierüber mit dem Auszubildenden Gespräche führen und verbindliche Vereinbarungen, möglichst schriftlich, für die Zukunft treffen, damit sich das Verhalten ändert.

6.10 Faulheits- und Nachlässigkeitsprobleme

Diese sind bei Jugendlichen im Übergang zum Erwachsenenalter in der Regel durch eine Hormonumstellung bedingt. Darauf ist Rücksicht zu nehmen. In dieser Phase kommt es verstärkt auf Motivationsprozesse an, während Demotivation das Negativverhalten noch verstärkt.

Zur Demotivierung von Menschen in der Berufswelt tragen dabei grundsätzlich nach Sprenger die folgenden Führungsfehler bei:

- geringe Leistungserwartung,
- Missachtung fachlicher Kompetenz,
- Nicht-Zutrauen eigenverantwortlicher Arbeit,
- übertriebene Kontrolle und
- der Chef weiß und kann immer mehr.

Diese Verhaltensweisen zu vermeiden ist in der Ausbildung einerseits besonders wichtig, weil hier die Erwartungen an das Berufsleben sehr stark vorgeprägt werden. und andererseits ist es aber auch besonders schwierig, weil ja die Auszubildenden noch nicht die Kenntnisse, Erfahrungen und das Leistungsniveau der erfahrenen Fachkraft besitzen, dies alles noch erwerben müssen, dabei aber vielleicht manchmal schnellere und größere Fortschritte machen, als es die Ausbilder erwarten und registrieren. Hier wird ein flexibler und aufmerksamer Führungsstil notwendig, der zum Loslassen und zur Ermächtigung der Auszubildenden in dem Tempo führt, welches dem Lernfortschritt und der Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung entspricht. Daher sollten hier verstärkt Aufgaben gegeben werden, die kurzfristige Erfolgserlebnisse erwarten lassen. Es ist die Neugier zu wecken, es muss *angestachelt* werden, und der Ehrgeiz ist zu aktivieren. Dies lässt sich häufig durch das Übertragen einer Teilverantwortung realisieren.

6.11 Entwicklungsbedingte Probleme als solche erkennen

Die Auszubildenden sind vom Ausbilder ernst zu nehmen und Beanstandungen dürfen nicht in verletzender Form vorgenommen werden. Der Führende hat hier auf seine Vorbildfunktion zu achten. Fehler sollten nach Möglichkeit selbst gefunden werden (*Schauen Sie sich das noch einmal an!*). Hier gilt es konsequent zu sein, d.h., nicht lasch und nachgebend zu handeln oder womöglich Abstriche an den notwendigen Leistungsanforderungen zu machen. Aber auch Anerkennung tut Not. Nicht jede Leistung einfach als selbstverständlich abhaken.

6.12 Überforderungs- und Umstellungsprobleme

Hier sind jeweils die richtigen Maßstäbe zu setzen. Der Führende muss dabei beachten, dass der Auszubildende noch lernt und kein fertiger Mitarbeiter ist. Dabei sind häufig auf Seiten der Ausbilder völlig falsche und auch überzogene Vorstellungen abzubauen. Geduld haben lautet die Devise. Den Auszubildenden jeweils da abholen, wo er sich gemäß Entwicklungsstand gerade befindet, d.h., ihn entsprechend seiner Fähigkeiten zu fordern. Auch ist zu berücksichtigen, dass so mancher

Auszubildende nach seiner Schulzeit zunächst einen *Praxisschock* erleidet, den er erst einmal verkraften muss.“⁴⁴

⁴⁴ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.177.

7. Ein Prozessmodell für die Ausbildung

„Die Führung von Auszubildenden muss auch in Abhängigkeit vom jeweiligen Entwicklungsstand der unterschiedlichen Ausbildungsphasen gesehen werden. Einem Auszubildenden des ersten Lehrjahres ist anders zu begegnen als einem Auszubildenden im dritten oder vierten Ausbildungsjahr. Deshalb empfiehlt sich grundsätzlich ein prozessuales Führungsmodell. Hierzu soll im folgenden auf das situative Modell der Führung von Hersey und Blanchard - in modifizierter Form - zurückgegriffen werden. Das wesentliche Ziel dieses Führungsmodells bestand in einer aktiven Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern von der aufgabenbezogen-autoritativen Phase über die mitarbeiterorientierte Beziehungsphase zur Delegationsphase. Hierbei wurde verstärkt der jeweilige Reife- bzw. Entwicklungsgrad des Mitarbeiters bei der Führung berücksichtigt.

Geht man davon aus, dass der Reifegrad eines Auszubildenden im ersten Lehrjahr noch wenig ausgeprägt ist, da sich Jugendliche im Alter zwischen 15 und 18 Jahren mit ihrer geistig-seelischen Entwicklung noch im Umbruch befinden, so bietet sich hier zunächst einmal ein mehr personenbezogener und weniger ein aufgabenorientierter Führungsstil an. Dieser Verfahrensstil, der von einer nur geringen Reife der Auszubildenden, das heißt, von mangelnden Fähigkeiten in Verbindung mit vielleicht sogar wenig Motivation ausgeht, verlangt einen Führungsstil, der einseitig die zwischenmenschlichen Beziehungen betont und die Aufgabenorientierung hinten anstellt. Diese muss dennoch in Angriff genommen werden, wobei sich hier eine mehr fachlich-verrichtungsorientierte autoritäre Führung anbietet. Hier muss der Ausbilder genaue Vorgaben machen und die erbrachte Leistung des Auszubildenden stark kontrollieren und konstruktiv rektifizieren. Der Auszubildende muss außerdem in dieser Phase der Ausbildung an das Unternehmen, seine Kultur und seinen Arbeitsbereich bzw. an die Lehrwerksatt herangeführt und eingewöhnt werden, dabei ist auch die Adaption an die parallel mitlaufende Berufsschule zu beachten.

Nicht selten liegt bei Auszubildenden, gerade im ersten Lehrjahr, aufgrund des *Neuen* - endlich der Schule entronnen zu sein - eine hohe Motivation, teilweise sogar eine Übermotivierung vor. Zwar bestehen auch hier nur mangelnde fachliche Fähigkeiten, diese verlangen aber in Kombination mit hoher Motivation eine größere Zuwendung, einen höheren Korrekturaufwand und eine Erklärungsbereitschaft

durch den Ausbilder. Dazu muss der Ausbilder aber grundsätzlich fachlich, methodisch und sozial fähig sein.

Hier mangelt es in der Praxis häufig. Positive Wirkungen vom Ausbilder für die Lernbereitschaft und den Ausbau des Leistungsvermögens eines Auszubildenden können aber immer nur dann erwartet werden, wenn der Ausbilder:

- auch in der Lage ist, kompetent konstruktive Hilfestellungen für eine Selbstanalyse und ein Selbstmanagement durch den Auszubildenden anzubieten;
- es beherrscht, den Auszubildenden motiviert herausfordernde Aufgaben ohne Angstgefühle zu geben;
- anspruchsvolle, aber realistische Leistungsstandards setzen kann;
- gut zuhören und ein *echtes* Interesse am Auszubildenden - auch sozial-emotional - zeigen sowie Anerkennung für Leistung zollen kann;
- Selbstbewusstsein ausstrahlen in der Lage ist und nicht zuletzt bereit ist,
- regelmäßige Evaluationsgespräche mit den Auszubildenden konstruktiv zu führen.

Ist vor diesem Hintergrund die erste Stufe der Ausbildung nach etwa einem halben Jahr abgeschlossen, so sollten die aufgabenorientierten Direktiven reduziert werden. Der Ausbilder delegiert einen ersten, noch stark begrenzten Verantwortungsbereich auf den Auszubildenden. Kommt es hierbei zu positiven Resultaten, dann wird in einem nächsten Schritt durch Belohnung und Anerkennung und eine weitere Förderung das Verhalten positiv verstärkt. Hierdurch erhöht sich gleichzeitig die Beziehungsorientierung des Ausbilders zum Auszubildenden.

Der Führungsstil wechselt in einen integrativen Stil. Sind die Arbeits- und Ausbildungsergebnisse noch mehr negativ, so muss der Prozess der inkrementalen Approximation des Führungsverhaltens an den Entwicklungsprozess des Auszubildenden wiederholt werden. Gegen Ende des ersten Ausbildungsjahres sollte allerdings diese Phase endgültig abgeschlossen sein. Im ersten Ausbildungsjahr muss der Ausbilder grundsätzlich verstärkt auf eine Unterweisung des Auszubildenden achten. Bei der Anwendung dieses Führungsinstruments sind die im folgenden beschriebenen Prinzipien zu beachten.

7.1 Prinzip der Jugendgemäßheit

Jugendliche fühlen und denken noch anders, als dies Erwachsene tun. Der Ausbilder muss dies *Anders-Sein* akzeptieren und die Unterweisungen am Reifegrad des Auszubildenden ausrichten. Hier sollte auch individuell auf den Auszubildenden eingegangen werden. Außerdem ist streng eine körperliche und geistige Überforderung zu vermeiden.

7.2 Aktivitätsprinzip

Der Ausbilder sollte stets Bedenken, dass diejenigen Kenntnisse und Fähigkeiten, die autonom erworben werden, der Auszubildende besser behält als diejenigen, die im Zustand passiven Verhaltens aufgenommen werden. Deshalb ist der Auszubildende zu Fragen zu animieren und sollte durch selbständiges Üben aktiv beteiligt werden.

7.3 Prinzip der Praxisnähe

Die Problematik einzelner Arbeiten sollte nach Möglichkeit so vermittelt werden, dass sie in engem Zusammenhang zur betrieblichen Realität und zum entsprechenden Ausbildungsberuf steht. Dies ist durch einleuchtende Anwendungsbeispiele in der Lehrwerkstatt und durch eine breite praxisnahe Berufsausübung möglich. Ein einseitiges, womöglich noch berufs fremdes Einsetzen der Auszubildenden ist hier absolut zu vermeiden.

7.4 Prinzip der Anschauung

Die Lernwirksamkeit wird deutlich dadurch erhöht, dass eine Unterweisung möglichst durch anschauliche Mittel unterstützt wird. Hier kommt es zur Unterstützung auf die Anwendung von speziellen Lern- und Arbeitstechniken an.

7.5 Prinzip der sachlichen Richtigkeit

Die fachlichen Inhalte der Unterweisung müssen sachlich richtig sein. Vom Ausbilder wird deshalb eine hohe Fachkompetenz erwartet.

7.6 Prinzip der Erfolgssicherung

Bei jeder Unterweisung sollte der Ausbildner versuchen, dass der zu vermittelnde Stoff zum festen Wissenspotenzial des Auszubildenden wird. Daher muss der Ausbildner auf stetiges üben, wiederholen und auf die Erfolgskontrolle zur Erfolgssicherung der Ausbildung setzen. Zur Unterstützung ist grundsätzlich im Ausbildungsbe-
reich immer auf eine interaktive Führung zu setzen. Charakteristisch für interaktive Führung sind die folgenden Merkmale:

- Förderung von Partizipation und Integration,
- Teilen von Wissen und Macht,
- Steigerung des Selbstbewusstseins anderer Personen,
- Verbreitung von *Enthusiasmus*

Alles das kann in der Ausbildungssituation nur positiv wirken, wenngleich die Idee des *Enthusiasmus* vielleicht etwas überzogen erscheint. wichtig ist allerdings der Hinweis auf die sozial-emotionale Seite der Führung, der gerade in der Ausbildungssituation, die durch Lernerfolge geprägt sein muss, besondere Bedeutung zukommt. Interaktive Führung lebt grundsätzlich vom Dialog:

- Informationen werden hier ausgetauscht und gemeinsam interpretiert.
- Gesprächsimpulse regen beiderseitig zum Handeln an.
- Eine produktive zwischenmenschliche Beziehung wird hergestellt.

Was heißt das nun konkret für den Dialog zwischen Ausbildnern und Auszubildenden? Sprenger schlägt unter der Überschrift Dialogisch führen“⁴⁵ die folgenden Verhaltensweisen vor:

⁴⁵ Sprenger, R.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt,1994, S.180ff.

- „Zum Gespräch einladen und die *richtigen* (weiterführenden) Fragen stellen
- Verhalten mit den Auszubildenden gemeinsam reflektieren.
- Auch formal auf Gesprächssymmetrie achten: Nicht einseitig duzen, den anderen zu Wort kommen lassen.
- Reversibel kommunizieren: *Ich kann Ihnen sagen, was Sie mir auch sagen können.*
- Viele Sichtweisen einbeziehen: Anerkennen, dass die Auszubildenden Dinge anders sehen und bewerten.
- Auf breitem Konsens beschließen: Nicht überreden, sondern vereinbaren.

Sprengrer fordert auch, die richtigen Fragen zu stellen. Doch was sind die richtigen Fragen? Hier hilft die für das *Coaching* entwickelte Fragetechnik weiter. Diese hat im Coaching nur in zweiter Linie die Funktion, Informationen zu Tage zu fördern. Fragen haben vielmehr vorrangig die Aufgabe, den Entwicklungsstand und die Handlungsrichtung bzw. die Beweggründe des *Gecoachten* zu erkennen und dem Coach damit die Chance zu geben, ihn weiter auf seinem Weg zu begleiten und zu unterstützen. Als Fragenfolge schlägt Whitmore das *GROW-Konzept* mit den vier Bereichen vor:

- Goal setting (Ziele setzen),
- Reality checking (Situation analysieren),
- Options (Freiräume und Handlungsalternativen erkunden),
- Will, unter Festlegung von: What, when, who? (konkrete Vereinbarungen treffen).

Das Neue an dieser Führungstechnik ist nach Whitmore die Teilung der Verantwortung zwischen Führenden und der zu führenden Person: Aus den Coaching -Fragen und -Antworten erfährt der Manager nicht nur, was der Untergebene zu tun beabsichtigt, sondern auch seine Gründe dafür. Der Untergebene wird ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen, und Coaching schärft sowohl sein Bewusstsein als auch sein Verantwortungsgefühl. Beides ist ausschlaggebend, um hohe Leistungsstandards zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hier also, anders als im Konzept der *dialogischen Führung*, zunächst auf der Leistung. Whitmore erklärt definitiv, dass der Coach kein Lehrer sein soll, wohl aber Ratgeber und Förderer von Bewusstsein. Coaching lässt sich somit als spezifische Führungstechnik identifizieren, die auch in der betrieblichen Ausbildung sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn sich der Auszubildner weniger als Anleiter, sondern eher als Lernpartner definiert. Wichtige Inhalte und Aktivitäten im Coaching- Prozess sind dabei:

- Zielvereinbarungen zwischen Auszubildner und Auszubildenden über den jeweils individuellen Coaching-Ansatz;
- strukturierte Beobachtung des Auszubildenden am Arbeitsplatz über ein Beurteilungssystem zur persönlichen Stärken- und Schwächen- Identifizierung;
- Gewährung eines unmittelbaren, konstruktiven (positiven wie negativen) Feedbacks auf Arbeitsergebnisse und Verhaltensweisen;
- Besprechung arbeitsplatzbezogener und persönlicher Erwartungen, Hilfe bei Problemen und anbieten von Lösungsmöglichkeiten;
- Stärkung des Selbstvertrauens der Geführten sowie der Vertrauensbasis zwischen Auszubildner und Auszubildenden.“⁴⁶

⁴⁶ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.179.

7.7 Führungsprinzipien

Erstes Lehrjahr „Personenorientierte Führung“	Zweites Lehrjahr „Aufgabenorientierte Führung“	Drittes Lehrjahr „Führung zur Eigenständigkeit“
<p><i>8 Führungsprinzipien</i></p> <p>Prinzip der Entwicklungsorientierung Berücksichtigung der Persönlichkeit des Geführten (Adoleszenzphase), den Auszubildenden ernst nehmen, Leistung anerkennen und loben</p> <p>Prinzip der Leistungsgemäßheit Auszubildenden da abholen, wo er sich gemäß Entwicklungsstand befindet, Geduld haben und „Praxisschock“ berücksichtigen</p> <p>Prinzip der Jugendgemäßheit Orientierung am Reifegrad des Auszubildenden, individuelle Führung ohne geistige und körperliche Überforderung</p> <p>Aktivitäts Prinzip „Handlungsorientiertes Lernen“ fördern (Kombination von Herz, Hand und Verstand)</p> <p>Prinzip der Praxisnähe Anschaulich erklären und Bezug zur Realität nehmen</p> <p>Prinzip der Anschauung Angemessene Lern- und Arbeitstechniken einsetzen (Rollenspiel, Szenario-Technik und Phasenmethoden)</p> <p>Prinzip der sachlichen Richtigkeit Hohe Fachkompetenz des Ausbilders</p> <p>Prinzip der Erfolgssicherung Interaktive Führung als kontinuierlicher Dialog zwischen Ausbilder und Auszubildendem</p>		
<p>Führung durch Dialog Informationsaustausch und gemeinsame Interpretation Steigerung des Selbstbewusstseins des Auszubildenden Verbreitung von „Enthusiasmus“ Gesprächssymmetrie (nicht einseitig duzen, ausreden lassen)</p>		
<p>Führung als Coach Coach = nicht Lehrer sein, sondern Ratgeber und Förderer von Bewusstsein</p>		
<p>Anwendung des GROW-Konzeptes Goal setting (Ziele setzen) Reality Checking (Situation analysieren) Options (Freiräume und Handlungsalternativen erkunden) Will (konkrete Vereinbarungen von what, when, who)</p>		

Abbildung 19: Führungsmodell für Auszubildende

Quelle: Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.185.

„Im zweiten Ausbildungsjahr sollte das personenorientierte Verhalten das Maximum erreicht haben. Die bisher durchgeführte Betonung und starke Ausrichtung auf die zwischen-menschlichen Beziehungen, bei der die Zufriedenheit der Auszubildenden im Vordergrund stand und die Unternehmensziele weniger wichtig waren, diese Phase geht nun über in eine deutlich verstärkte Aufgabenorientierung. Es erfolgt eine Zunahme der Eigenverantwortung der Auszubildenden. Die fachlichen Aufgaben sind immer mehr zu erfüllen. Die Anleitungen und Hilfemaßnahmen durch den Ausbilder werden sukzessive abgebaut. Dennoch wird auch weiter eine sozial-emotionale Unterstützung angeboten. Man könnte hier von einem Partizipationsstil der Führung sprechen. Mit immer mehr steigendem Reifegrad der Auszubildenden kann gegen Ende des zweiten Ausbildungsjahres eine erste vollständige Delegation von Aufgaben erfolgen. Der Ausbilder lässt den Auszubildenden selbstständig arbeiten. Eine extrinsische Verstärkung (Unterstützung) durch den Ausbilder findet nicht mehr statt. Auch die personenorientierte Führung entfällt immer mehr.

Das letzte Jahr der Ausbildung tendiert in Richtung eines Delegationsstils. Dies geht bei der Führung mit einer sowohl nur geringen Aufgaben- als auch einer nur geringen Personenorientierung einher. Die Auszubildenden lernen das weitgehend selbstständige Arbeiten. Dazu gehört es von Seiten des Ausbilders Arbeitsziele zu setzen und Termine zu vereinbaren. Es erfolgt eine Delegation von Ausführung und Verantwortung an die Auszubildenden. Der Ausbilder nimmt nur noch die Funktion von Kontrolle und Korrektur bei Schlechtausführung wahr. Auch die Personen- bzw. Beziehungsorientierung sollte reduziert werden. Dies impliziert keinen Vertrauensbruch in der Beziehung zwischen Ausbilder und Auszubildenden, sondern unterstreicht eher das Vertrauen des Ausbilders in die Eigenverantwortung der Auszubildenden. Hierdurch soll gleichzeitig die intrinsische Motivation bei den Auszubildenden geweckt und verstärkt werden. Dennoch ist gerade in der Endphase der Ausbildung eine besonders intensive Ausbilder-Auszubildenden-Kommunikation und deren Ausprägung im Führungsverhalten notwendig. Interaktive Feedback-Gespräche und die Würdigung der geleisteten Arbeit sollten hier im Mittelpunkt stehen.

Abschließend ist allgemein noch zu konstatieren, dass die Führung von Auszubildenden auf eine grundsätzlich partizipativ-kooperative und eine den Jugendlichen adäquate verständnisvolle Führung aufbauen sollte. Der führende Ausbildner muss dabei stets versuchen, dem Auszubildenden zu helfen, Sachverhalte in kausalen Zusammenhängen zu sehen, Widersprüche dialektisch (These-Antithese-Synthese) aufzulösen und auch seelisch und mental zu verkraften. Auch muss der Ausbildner beachten, dass Belohnung im Führungsprozess stärker als Strafe wirkt und Tadel nur meist kurzfristige Erfolge bringt. Grundsätzlich ist beim Tadeln und Loben zu beachten, dass hier angelegte Maßstäbe nicht willkürlich, sondern plausibel und für die Auszubildenden auch einleuchtend sind.“⁴⁷

⁴⁷ Bontrup – Pulte: Handbuch Ausbildung, Oldenbourg, 2001, S.186.

8. Fazit

Im Zuge des Schreibens dieser Arbeit habe ich erkannt, dass das Thema Motivation sehr weitläufig betrachtet werden kann. Hiermit möchte ich aber auch gleich festhalten, dass diese Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit besitzt. Viele Themen wurden von mir nur angeschnitten bzw. kurz behandelt, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen.

In den fünf Jahren, in denen ich selbst für die Ausbildung der Lehrlinge zuständig war, habe ich bemerkt, dass jeder Lehrling unterschiedliche Vorstellungen von Motivation haben kann. Das reichte von lobenden Worten hin bis zur finanziellen Vergütung ihrer Leistungen.

Jeder Lehrling braucht ein Motiv, um überhaupt motiviert in die Arbeit oder in die Berufsschule zu gehen. Hier kommen die Bedürfnisse für jeden Lehrling ins Spiel, wie es auch schon Maslow richtig erkannt hat, werden die Bedürfnisse in Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Statusbedürfnisse und Selbstverwirklichung eingeteilt (z.B.: der erste Lohn, finanzielle Unabhängigkeit,...). Die Kernaussage der maslowschen Bedürfnispyramide ist: erst wenn die Basis befriedigt ist, kann man sich der nächsten Ebene widmen.

Aber auch ein wichtiger Aspekt für motivierte Lehrlinge ist der richtige Umgang mit ihnen. Wichtig für jeden Ausbilder ist hier ein hohes Maß an Feingefühl, da die Auszubildenden gerade in dieser Zeit ihrer Ausbildung mit sehr starken Gefühlsausbrüchen wie

- der Umstieg vom Schulleben in das Berufsleben,
- die erste große Liebe,
- Selbstverantwortung über aufgetragene Arbeiten und die
- Höhen und Tiefen in der Berufsschule bzw. Arbeitsstelle konfrontiert sind.

Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage und dem exorbitanten Rückgang an Fachkräften wird in den nächsten Jahren die Lehrlingsausbildung wieder einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft bekommen. Abschließend möchte ich noch erwähnen, dass meine Diplomarbeit nur eine grobe Ausarbeitung über die Führungsstile in Unternehmen darstellt und jeweils beziehungsweise auf die Größe jedes Unternehmens individuell neu gestaltet werden muss.

Literaturverzeichnis

- **Albert, Günther:** Betriebliche Personalwirtschaft, 10. Aktualisierte Auflage, Ludwigshafen, 2009.
- **Ausbilder Training:** (2002), WIFI Österreich.
- **Blake, R./Mounton, J.:** Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf/Wien, 1968.
- **Bontrup – Pulte:** Handbuch Ausbildung, Berufsausbildung im dualen System, Oldenbourg, 2001.
- **De Micheli, Marco:** Nachhaltig und wirksame Mitarbeitermotivation. 2. Auflage, Praxium-Verlag, Zürich 2009.
- **Emmert – Junge:** Berufsausbildung im Umbruch, Bielefeld, 2008.
- **Exenberger, Silvia:** Baustelle Lehrlingsausbildung, Innsbruck, 2005.
- **Laufer, Hartmut:** Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, 8. Auflage, Offenbach, 2010.
- **Imdorf, Christian:** Schulqualifikation und Berufsfindung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005.
- **Jung, Hans:** Personalwirtschaft, 7. Auflage, München/Wien, 2006.
- **Jung, Hans:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Überarbeitete Auflage, Oldenbourg, 2006.
- **Katz, Hans-Jürgen:** Motivieren – aber wie, Offenbach, 2003.
- **Meier, Rolf:** Das 1 x 1 der Selbstmotivation, Offenbach, 2005.
- **Mühlemann – Wolter – Fuhrer – Wüest:** Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet, Zürich, 2007.
- **Niermeyer – Seyffert:** Motivation, 4. Auflage, Planegg / München, 2009.
- **Rahn, H.-J.:** Unternehmensführung, 4. Auflage, Ludwigshafen, 2000.
- **Sprenger, R.:** Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 7. Auflage, Frankfurt, 1994.
- **Sprenger Reinhard K.:** 30 Minuten für mehr Motivation, 13. Auflage, Offenbach, 1999.
- **Staehe, W.H.:** Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage München, 1991.

- **Tiefenbacher, Angelika:** Mobbing, München, 2008.
- **Wilhelm, Oliver:** Motivation und Führung von Mitarbeitern. Personalführung in Zeiten des Wertewandels. Hamburg, 2010.

Internetquellen

- <http://lehrlingsausbildung.wkv.at/images/File/projektarbeiten/fetz.pdf>, geöffnet am 26.06.2010 um 23:05 Uhr.
- <http://www.projectwizards.net/de/macpm/projektmanagement/projekte-per-ishikawa-diagramm-strukturieren> geöffnet am 04.07.2010 um 11:05 Uhr.
- <http://www.ausbilderforum.at/PDF/Null%20BockMotivationKongress06.pdf> geöffnet am 28.06.2010 um 18:35 Uhr.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/5S> geöffnet am 04.07.2010 um 16:00 Uhr.
- http://www.ausbilder.at/ausbilder_at/images/stories/ausbilder/fff/wettbewerb.pdf geöffnet am 20.07.2010 um 14:04 Uhr.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Verhaltensgitter>, geöffnet am 27.03.2011 um 23:46 Uhr.
- Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalführung.pdf>, geöffnet am 22.02.2011 um 21:45 Uhr.
- http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf, geöffnet am 22.02.2011 um 22:23 Uhr.
- <http://www.praxis-jugendarbeit.de/jugendleiter-schulung/fuehrung.htm>, geöffnet am 21.02.2011 um 20:10 Uhr.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide nach Maslow.....	9
Abbildung 2: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y	15
Abbildung 3: Eindimensionaler Aufbau	26
Abbildung 4: Zweidimensionaler Aufbau	26
Abbildung 5: Dreidimensionaler Aufbau	27
Abbildung 6: Kontinuumtheorie nach Tannenbaum und Schmidt	28
Abbildung 7: Verhaltensgitter nach Blake/ Mouton	31
Abbildung 8: 3-D-Theorie der Führung von Reddin	34
Abbildung 9: Modell der situativen Führung.....	37
Abbildung 10: Übung Hammer	42
Abbildung 11: Hammerkopf	43
Abbildung 12: Richtiges Spannen.....	43
Abbildung 13: Basisfläche fräsen	44
Abbildung 14: 2 Fläche fräsen	44
Abbildung 15: 3 Fläche fräsen	44
Abbildung 16: 4 Fläche fräsen	45
Abbildung 17: 4 und 5 Fläche fräsen	45
Abbildung 18: Führungsstile	52
Abbildung 19: Führungsmodell für Auszubildende	68

Anhang

Ausbildungsrahmenplan



Maschinenbautechniker/in Auszüge aus der Ausbildungsverordnung 3 ½ Jahre Lehrzeit

BERUFSBILD

Pos.	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	4. Lehrjahr
1.	Handhaben und Instandhalten der zu verwendenden Einrichtungen, Werkzeuge, Maschinen und Arbeitsbehelfe			
2.	Kenntnisse der Werkstoffe und Hilfsstoffe, ihrer Eigenschaften, Verwendungsmöglichkeiten und Bearbeitungsmöglichkeiten			
3.	Messen			
4.	Anreißen	-	-	-
5.	Feilen	-	-	-
6.	Schleifen	Maschinelles Schleifen	-	-
7.	Sägen	Maschinelles Sägen	-	-
8.	Bohren			
9.	Reiben	-	-	-
10.	Gewindeschneiden	Maschinelles Gewindeschneiden	-	-
11.	Nieten und Meißeln	-	-	-
12.	Richten und Biegen		-	-
13.	Polieren	-	-	-
14.	Kleben			-
15.	Weichlöten	Weich- und Hartlöten	-	-
16.	Schaben und Tuschieren			-
17.	Einfaches Warmbehandeln	Härten und Prüfen	-	-
18.	Schmieden	-	-	-
19.	Herstellen von einfachen Passungen	Herstellen von einschlägigen Werkstücken unter Berücksichtigung der vorgeschriebenen Passungsnormen		-
20.	Kenntnis des Oberflächenschutzes zur Verhinderung von Korrosionen	-	-	-

Pos.	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	4. Lehrjahr
21.	Kenntnis der zweckmäßigen Anwendung der wichtigsten Schmiermittel			
22.	Einfaches Längsdrehen und Plandrehen	Drehen		-
23.	Einfaches Fräsen	Fräsen		-
24.	-	-	-	Einfaches Programmieren und Bedienen von rechnergestützten (CNC) Werkzeugmaschinen
25.	Einfache Blechbearbeitung		-	-
26.	Herstellen von Schraub- und Stiftverbindungen		Herstellen von Wellenverbindungen zur Drehmomentübertragung	
27.	Einfache Befestigungstechnik	-	-	-
28.	-	Gasschmelzschweißen		-
29.	-	Brennschneiden		-
30.	-	Elektroschweißen und Schutzgasschweißen		-
31.	-	Grundkenntnisse der Elektrotechnik, der Pneumatik und der Hydraulik, Elektronik und Mechanik	Kenntnis der Elektrotechnik, der Pneumatik und der Hydraulik, Elektronik und Mechanik	
32.	-	-	Bauelemente zu Baugruppen der Pneumatik und Hydraulik zusammenbauen und verbinden	
33.	Lesen und Anfertigen von einfachen Werkzeichnungen und Skizzen	Lesen und Anfertigen von Skizzen und einfachen Werkzeichnungen		
34.	-	Lesen von technischen Unterlagen wie Montageanleitungen, Handbüchern, Normblättern, Wartungsvorschriften		
35.	-	Ausbau und Einbau von Maschinenelementen und Bauteilen		
36.	-	Fertigen einfacher Vorrichtungen und Ersatzteile	-	
37.	-	Aufstellen, Ausrichten, Nivellieren, Befestigen und Montieren von Anlagenteilen, Maschinen, Apparaten und Geräten nach Anleitung und Plänen		
38.	-	-	Zusammenbauen und Prüfen von einfachen elektrotechnischen Bauteilen der Steuerungstechnik	
39.	-	-	Zusammenbauen, Zerlegen und Instandsetzen von Maschinen und Geräten, in Verbindung mit mechanischen, pneumatischen und hydraulischen Systemen	
40.	-	-	Feststellen, Eingrenzen und Beheben von Störungen durch systematische Fehlersuche	
41.	-	-	Instandhalten, Überwachen und Warten von Produktionsanlagen sowie das Erhalten ihrer Betriebsfähigkeit	
42.	Kenntnis der bei der Anwendung der Fertigkeiten erforderlichen Normen sowie der Qualitätssicherung			

Pos.	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	4. Lehrjahr
43.	Grundkenntnisse der Datenverarbeitung			
44.	-	-	-	Grundkenntnisse des rechnergestützten Konstruierens und Zeichnens (CAD)
45.	Handhaben von Meßgeräten und Prüfgeräten		Messen von elektrischen und nichtelektrischen Größen	
46.	Kenntnis und Anwendung englischer Fachausdrücke			
47.	Kenntnis der sich aus dem Lehrvertrag ergebenden Verpflichtungen (§§ 9 und 10 des Berufsausbildungsgesetzes)			
48.	Grundkenntnisse der aushangpflichtigen arbeitsrechtlichen Vorschriften			
49.	Die für den Beruf relevanten Maßnahmen und Vorschriften zum Schutz der Umwelt: Grundkenntnisse der betrieblichen Maßnahmen zum sinnvollen Energieeinsatz im berufsrelevanten Arbeitsbereich; Grundkenntnisse der im berufsrelevanten Arbeitsbereich anfallenden Reststoffe und über deren Trennung, Verwertung sowie über die Entsorgung des Abfalls			

Bei der Ausbildung in den fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten ist – unter besonderer Beachtung der betrieblichen Erfordernisse und Vorgaben – auf die Persönlichkeitsbildung des Lehrlings zu achten, um ihm die für eine Fachkraft erforderlichen Schlüsselqualifikationen bezüglich Sozialkompetenz (wie Offenheit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit), Selbstkompetenz (wie Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen, Eigenständigkeit, Belastbarkeit), Methodenkompetenz (wie Präsentationsfähigkeit, Rhetorik in deutscher Sprache, Verständigungsfähigkeit in den Grundzügen der englischen Sprache) und Kompetenz für das selbstgesteuerte Lernen (wie Bereitschaft, Kenntnis über Methoden, Fähigkeit zur Auswahl geeigneter Medien und Materialien) zu vermitteln.

Quelle: <http://www.tfbs-metall.at/berufsbilder/Maschinenbautechniker.pdf> geöffnet am 02.03.2011 um 21:23 Uhr.

Danksagung

Mein Dank gilt...

...ganz besonders meiner Frau Beate und meinen zwei Kindern Emilia Luisa und Nikolaus Kosmas für die tolle Unterstützung und Geduld während meiner Studienzeit.

...meinen Eltern, die mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind, vor allem dann, wenn mir das Gelingen dieser Arbeit als sehr zweifelhaft erschien.

...ebenso Herrn Professor Mag. Erich Greistorfer, der seine Aufgaben als Studiengangsleiter mehr als erfüllt hat und mir beim Schreiben meiner Diplomarbeit mit seiner fachlichen Kompetenz sehr stark unterstützte.

...weitere Herrn Professor Dr. Andreas Hollidt und allen Vortragenden, welche mir in den letzten zwei Jahren fachliches Wissen übermittelt haben.

...schließlich allen Studienkollegen und Freunden für die freundschaftliche Zusammenarbeit.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Des weiteren versichere ich, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Sascha Kleinrath

Bad Erlach, April 2011